

第21回 公開講演会の開催にあたって

塩 原 一 郎

ただいまご紹介いただきました当早稲田大学産業経営研究所所長の塩原でございます。

本日は、お忙しい中、多数この講演会のためにお運びいただきましてまことにありがとうございました。おかげさまで、当産業経営研究所も21歳という青年期を迎えることができました。創立以来、研究員一同乏しい研究資源を効率的に運用しながら、プロジェクトを組みつつ、研究を重ね、その成果を定期刊行物であります「産業経営」並びに不定期シリーズとして刊行されております「産研シリーズ」等々を通じて公刊するとともに、研究員一同の切磋琢磨のもとに研究会を開催し、あるいは個々のプロジェクトごとの研究報告会や講演会を開催し、着実にその業績をあげてまいりました。また、昨今におきます私立大学では希有と言ってもよろしい研究所重視という傾向の中で、いろいろとさらなる発展を期しての機構改革にも努めてまいっております。

一方、設立以来、当研究所が誇ってきた大きなイベントといたしまして、主として学生を対象にして春に開催されております公開講座並びに広く皆様においでをいただく機会を与えている秋の講演会、これもおかげさまで21回の開催となりました。

本年度は特に「物流起業家の理念」というテーマで開催することになりました。コーディネーターを務めていただきます西澤 脩先生にはテーマの設定から講師のご依頼、その他一切をお願いいたしまして、この講演会を実施できる運びとなりました。いろいろと今日大きな問題となりますアントレプレナーの

理念を、物流という領域に結びつけて、さぞ有意義なお話がいただけるものと存じます。どうか、きょうのお話をお持ち帰りになって、あすからのさまざまな活動にお役立ていただけるならばと願っております。

それでは、早速本日のコーディネーターをお願いしております早稲田大学教授・システム科学研究所所長・西澤 脩先生をご紹介します。

どうぞ先生お願いいたします。

問題提起

西澤 脩

ただいまご紹介いただきました早稲田大学の西澤でございます。コーディネータと致しまして、お礼とごあいさつを申し上げます。

本日は産業経営研究所が主催します恒例の公開講演会を開きましたところ、このように多数皆様方のご出席をいただき、盛大に開会することができまして、これほど喜ばしいことはございません。これもひとえに、講師をお引き受けていただきましたヤマトの宮内社長さん、セブン-イレブンの宇野澤常務さん、アートの寺田社長、さらには早稲田大学の松田先生と後援をいただきました各機関の絶大なご協力によるものと思ひ、心から厚く御礼申し上げる次第でございます。

本年は、私にコーディネータをやれということで企画を仰せつかったわけでございます。ご案内のように、本日は物流をテーマに取り上げ、「物流起業家（アントレプレナー）の理念」という統一論題で公開講演会を開くことにしました。今なぜ物流起業家なのか、この点について十分なご理解をいただきたいと思ひます。

実は、この様な企画を立てた背景には、3つの大きな理由があったわけでございます。

第1点は、過去20年間に最も成功したビジネスは何か。もしこう問われるならば、私はそれは宅急便とセブン-イレブンと、さらにつけ加えるならばアート引越センターだと、答えようと思っています。

2番目には、この点が大切なんです、この三社とも、ちょうど今から20

年前の深刻な不況のときに流通業界で誕生したということです。その後 20 年たち、又今未曾有の不況がやってきておりますが、このときには、それぞれの業界において日本一の座を占めたわけでございます。

さらに 3 番目の理由は何か。三社ともベンチャービジネスの勝利であると思います。この不況を乗り越え、21 世紀に向かって日本企業を再生させるためには、アントレプレナーの育成、さらには教育が必要でありますので、詳しくお話を申し上げてみたいと思います。

三社のトップがおられる前で私が申し上げるのもやばな話でございますが、セブン-イレブンさんがヨークセブンという会社の名前で、イトーヨーカ堂から独立したのは 1973 年でございます。73 年といいますと、すぐ思い出されるのは、例の第 1 次石油危機でございます。あのオイルショックによって、日本の経済は混乱状態になりました。その中でセブン-イレブンが産声を上げたという事実は特筆すべきものであらうと思います。

それから 3 年たった 76 年、むしろそのときの方が 73 年よりも不況は深刻だったと思います。その 76 年に、ヤマト運輸さんが「宅急便」を開業しました。また寺田運輸さんが期せずして同じ年に「アート引っ越しセンター」を創設しているわけでございます。もちろん当時は、深刻な不況の中で社運をかけた苦しい選択があったと思います。

本日の統一論題の副題を「起業家（アントレプレナー）が語る苦悩と決断」とし、少しジャーナリスティックな副題をつけたのも、そこに大きな理由があったためでございます。三社ともその後奇跡的な発展を遂げました。いま企業を起こせば、次の不況時には、期界の王座に着くことも努力さえすればできるんだと思います。そういった点から、私は「ビジネスは小説よりも奇なり」と考えています。

セブン-イレブンさんについては、多くを語る余裕もございませんが、71 年にアメリカでハイウェイ沿いのセブン-イレブンを見て、同じような事業を

始めようと考えたそうです。そこで親会社のサウスランド社を初めて訪問したときには、どうも門前払いだったとのことでございます。その後いろいろとご苦労なさって、73年にやっと株式会社ヨークセブンが設立されました。現在の株式会社セブン-イレブン・ジャパンになったのは78年になってからでございます。ヨークセブンを設立した当時、学者の意見などを求めたようでございますが、その頃としてはコンビニエンスは時期尚早であると反対意見が強かったそうです。それにもかかわらず鈴木敏文専務、その後社長になられましたが、この方が陣頭指揮で新しいコンビニの仕事に乗り出したわけです。

ところがその後、アメリカではセブン-イレブンの親会社であるサウスランド社は事実上倒産してしまいましたが、日本ではセブン-イレブン・ジャパンは小売業のトップに躍り出ました。かてて加えて、親会社のイトーヨーカ堂を凌駕するに至りました。なぜアメリカの本社がつぶれ、日本のイレブンが成功し、しかも親会社を抜いて日本一になったのでしょうか。95年2月に発表された決算を見てもわかりますですね。セブンイレブンは経常利益が933億円で、前年に比べ6.0%増です。さらに驚いたことには、79年に上場して以来、15期連続して経常利益が増加しています。また利益面からは、数多い小売会社を抜きん出て、日本トップの座を占めたのです。これにひきかえ、親会社のイトーヨーカ堂さんは、言わない方がいいんでしょうが、経常利益は750億円ですが、前年に比べて8.5%減です。2期連続して経常利益が減少してしまいました。これはバブルの崩壊の影響かもしれませんね。

また、ヤマトの宅急便についても、同じようなエポック・メイキングな話があります。76年に宅急便がつくられたわけですが、そこには2つの伝説があります。1つは、確固たる信念に基づいて宅急便が創設されたという説です。そういえば、アメリカ最大のトラック会社＝UPS社は、小荷物専門の会社でございまして、大口荷主の貨物は扱わないことにしています。運賃は高いけれども、速さと確実さは郵便以上ということで、現在では1日500万個以上の貨

物を取り扱っているようでございます。UPSに続こうといった信念に基づいて創案されたという説がそれです。世の中には批判的なことを言う人もおり、「いやそうじゃなくて、成り行き上生まれたわけで、後でいろいろと理屈をつけたんだ」なんていう人もおります。

そのような事実もないわけじゃなかったと思います。当時は規制が非常に厳しく、路線の免許はなかなかおりませんでした。日通を初め、大手の会社が路線を独占し、新規参入は事実上きわめて困難という状況でした。そこで取り残された領域として消費者を対象にした運送を行うことになったのも事実だろうと思います。

小包といえば、当時は郵便局が独占していました。ヤマトさんが宅急便を開業した日は、1日わずか取り扱い個数は2個にすぎませんでした。その年は年間30万個を取り扱ったにすぎなかったという記事を読んだことがあります。ところが、1995年はどうでしょうか。ヤマトさんの宅急便だけで5億9,000万個ですが、郵便局はわずか3億8,000万個です。国がやっている郵便局を20年間で追いついて、いまはその3倍以上の実績を上げているのです。宅配便の取扱個数は全体では、13億1,800万個ですが、そのうち44.6%といえますから、約5割をヤマトさんが占めるまでに急成長を示しているわけでございます。

アートさんについては、時間がなくて詳しいお話を申し上げることができませんが、起業家は男性に限るわけじゃない、女性だってアントレプレナーがいるんだと思います。女性起業家としては、第一に挙げなければならないのは、寺田社長であろうと思い、本日は大阪からわざわざおいでいただいた次第でございます。

さて、最後に、結論的なことを申し上げなさいけません。

昨今、バブル経済の崩壊と円高の進行で、街は不況色でいっぱいでございます。去る9月21日にも14兆億円にもものぼる最大級の経済対策が決定されまし

たが、どうも一向に景気は回復しないようでございます。しかし大切なことは、そんな不況を嘆いていたって始まらないんだということです。私は不況のときこそ、起業家（アントレプレナー）の出番であると思っています。

そういった意味で、宅急便やセブン-イレブン、さらにはアートに続こうではないでしょうか。今この不況下でアントレプレナーの出番が待たれています。起業に成功するならば、やがてまた20年後にやってくるであろう不況のときには日本一に踊り出ることも決して夢ではございません。必要なのは、野茂選手ではございませんが、アメリカンドリームであろうと思っているわけです。しかし、それにはそれなりの努力が必要です。幸い早稲田大学のシステム科学研究所には、アントレプレヌール研究会というのがありまして、毎年たくさんの方が勉強されております。

最後に、そういった研究会に参加されることをお願いして、コーディネータの問題提起といたします。

それでは、最後まで、ご清聴をお願いいたします。（拍手）

わが社の経営とは

宮内 宏二

1. 私の気をつけている経営理念
2. 利用者の立場に立ったサービスの発想
3. 宅配事業の業態化に徹する

ただいまご紹介いただきましたヤマト運輸の社長の宮内でございます。

本日は、ご多忙のところ、我々のためにご参集いただきましてお礼を申し上げます。

「物流起業家の理念」ということで、アントレプレナーの精神を語れという統一テーマに沿って話させていただきます。私どもの宅急便については、皆さんよくご存じだと思いますが、当社は、昨年75周年を迎えた非常に古い会社でございますが、どうやら宅急便を始めてからの会社ではないかという一般の方のご理解が多いわけでございます。私も、大学の同級会に最近よく顔を出すと、「あなたいつヤマトに入ったの」とか「いつ変わったの」なんて言われるわけでございまして、先ほどご紹介があったように卒業と同時にヤマト運輸に入ったわけでございますが、それほどインパクトが、宅急便について非常に印象が強いということでございます。当社のアントレプレナーとしての精神は、宅急便開設によって始まったんじゃないかならうかと思われまので、宅急便開設のときの精神、あるいは一般の物流の状況等について触れてみたいと思います。

それから、きょうは非常に限られた時間でございますので、しゃべりたいことはたくさんあるわけでございますが、手っとり早くポイントだけというふうなことでご理解を願いたいと思うわけであります。

さて、宅配事業に我々が全力投球をしようというふうに思い立った経過につ

いてお話し致しますと、大体昭和 51 年から宅急便が始まったわけでございますけれども、48 年のオイルショックのときに、我々の商売というのは、もう非常に荷物が少なく、ダンピングが横行いたしまして、非常に先行き経営の見通しが立たないというふうな状況にあったわけでございます。特に当社は関東の雄ということで、関東一円に路線網を張りめぐらしての商売でございましたので、オイルショックのときには荷物がなくなると同時に、時代の長距離化にも一つ乗りおけているというのが当時の実態でございました。したがって、運送事業というのは、重量掛ける走行距離でございますから、関東一円の近距離をやっておりましては、水揚げというのか、収入が大して上がらず、非常に経営的に収入が伸びないということで苦しかったわけでございます。

もう一つは、近距離の路線事業というのは、一晩がかりで中継をして翌日配達というふうな形態で、もう近代的な物流には時代おくれといったものでした。一般の貸し切りが積み合せをして百二、三十キロ圏で何ヶ所か積みおろしていけば一日で終わるというふうな物流形態に変わりつつあり、路線事業の分野を凌駕する勢いで、そういう中で非常に経営が苦しくなってきました。そこで何とか打開策を講じなきゃいけない、背水の陣で臨まないと先行きが見えなくなるという非常な決意のもとに何をやろうかというふうなことでいろいろ考えたわけでございます。幸いにいたしまして、私どもは百貨店配送の関東のデパートさんの 6 割以上の取り扱いをやっておりました。そんなことで配達ノウハウは十分持っておりましたので、そういうデパートさんのお客様の輸送、個人間の荷物を掘り起こしていけばどうだろうかということで、「宅配事業」ということを思い立ったわけでございます。現在、当社のこの宅急便が総収入に占める割合でいきますと、83 %でございます。非常に 1 品独占で経営的には第 2、第 3 の柱を早くつくっていかないと、何か事あるときには大変だというふうな危機感をも感じておるわけでございます。

宅配を本気でやろうというときの環境というのは、国鉄の小荷物、それから

郵便の小包しかありませんでした。今から20年前のことです。ちょうど私たち来年の1月20日が宅急便を始めて20年になるわけでございます。ようやく成人に認知されるわけでございますが、今から20年前というのは、先程述べましたように、国鉄と郵便の荷物が宅配のシェアでございました。よく調べてみますと、当時は5,000億円市場でございますから、5,000億円全部いただいて一事業が成り立つかというふうなことも最初に入り口から考えたわけでございます。半分とって2,000億円ですから。まあ1社ぐらい食っていくには不足のない市場じゃなかろうかと思いました。

こんなことでその荷物の研究をしたわけでございますが、その当時我々路線事業者から見ますと、宅配荷物というのは非常にダサイ荷物でございます。始める前に非常に真剣に議論をいたしましたのは、集荷に時間がかかるということです。配達では前からやっておりましたので、問題は集荷だけです。これが非常に手数がかかる訳です。一軒一軒集めて回って採算が合うのかなということが一つ懸念されました。

もう一つは、面的な開発が絶対に必要だということでございます。今までの輸送というのは工場の横に営業所をつくれば、そこから出荷があったわけですが、一般大衆の荷物というのは、なかなかどこにあるかわからないわけなんです。面的開発をしていかないと、掘り起こしができないという問題ですね。非常に人手がかかり、生活者を中心のスタンスでどう切り開いていこうかと議論致しました。

また、宅配の業務が、運送で一番難しいダサイ仕事と言いましたが、それまでの運送の一番いい荷物の対象というのは、特定、定期、定形、定量でございますね。これが一番仕事がやりやすいわけでございますが、宅配の方はこのどれをとっても全部「不」がつくわけございまして、宅配事業の一番問題点というのはそのところでございます。不特定、不定期、不定型、不定量と。こういうものを扱うのに十分な輸送体制をとっていかねばいけない訳で、こ

れは相当の決意がないと出来ません。今までの慣れたまとまった家電の 200 個 300 個をまとめて長距離で大阪へ運ぶというふうな時代にしては、非常にやりづらい仕事でございました。

その当時の状況を申し上げますと、私たちは大口では松下さんなどの輸送を引き受けておりまして、1日に多いときは家電満載で30車ぐらい東海道を走っていたわけです。これを、そういう不定期、不定型なものに肩がわりしていけと言われても、これはもう至難のわざでございまして、現場の方でも相当反対があったと思います。私も、現場にその後出て、実際にその辺の掘り起こしをやったわけでございますが、一番の問題は、現場の第一線で集めてくる荷物が見えないということですね。12月の繁忙期には相当の贈答品が各家庭から湯水のごとく沸き上がって、1,000万個近いものが関東一円でも出るわけでございますが、普段そういう需要がどこにあるんだろうと考えるだけです。こんなことで目に見えない荷物を開発してこいということですから、現場の第一線は戸惑って行き場がないということです。私が第一線で指揮官のときに、これをどう対応していくかというのが非常に大きな問題であった訳でございます。それまでは、荷物の見えるところに行けばあるわけですから、煙突志向でございますね。とにかく、従来の路線事業の営業というのは、「煙突をねらって渉外をかけろ」と、こういう号令をかけていますと、みんながその周辺の工場をねらって、元気よく渉外をかけて荷物をとってくる。これが営業マンの生きがいでした。気の早いのは、ふろ屋まで飛び込んだ（笑）という笑い話があります。眺めて煙突のところに飛び込んでいくというのが実態でございました。今度は宅配になりますと行き場がないわけでございます。弱ったなど。

これは今、悪い面ばかり申し上げましたが、かろうじていい面というのは、我々そこへ踏み込もうという一つの手ごたえというんでしょうか、波動が少ないということですね。デパートさんの配送というのは、その当時は、大体平月1といたしますと、12月が10でございまして、10倍の量をこなさなきゃいけ

ない。これには対応策として、臨時戦力、臨時デポ、こういうものを前もってつくっていかないと輸送ができないというのが実態でございます。それから次に価格の値崩れがないということです。個人の荷物ですから、大口で運賃を下げろというふうな交渉はないわけでもございまして、大体公定料金が取れるのではないかなとも考えました。また、荷主の隷属的な采配に入らなくていいことも挙げられます。自分で顧客を創造しようという生きがい生まれてまいります。どうしても、我々運輸事業というのは従属産業、私は隷属産業だと思っているわけでもございますが、右向けと言え、もう右を向いていなきゃ商売にならない。これをひとつ自分でお客様を掘り起こし、生きがいにつなげてやろうと考えたわけでもございます。したがって、自分でシステムが組める。自分の思ったことをどんどんやれるということでもございます。先ほどの値崩れがないというのは、宅急便を始めた時の運賃が1個600円でした。その当時の荷物の運賃を申し上げますと、松下さんの冷蔵庫を東京から大阪まで、あの大きい冷蔵庫を運んで1個200円でもございます。それが、200個300個と積んでいるわけでもございますので、1車で5万とか6万円とかになる訳です。こういう商売でもございましたが、逆に1個600円の宅急便をたくさん集めて運べば十分に商売になる。こういう感覚で、希望も片やあったわけでもございます。

そんなことで、それでは、荷物の見えないものを「どこへいったらいいんでしょうか」というドライバーの質問に対しまして、私も支店長をやっておりますので、どう指示をしていいかと非常に戸惑いました。とにかくねらいは国鉄小荷物と郵便小包だから、そこへ行って、まず出しにきたお客さんに帰りにチラシを渡して説明しろと言って、郵便局の前、あるいは駅頭に我々のドライバーを立たせて、帰ってくる人をつかまえてPRをさせたわけでもございます。その当時の郵政というのは、非常に鷹揚でもございまして、「ヤマトさんがあそこで待っているなら、うちの方はいいよ」なんて言われて、「あそこへあげなさいよ」なんていただいていたわけなんです。今はもうカードで大戦争をやってお

るんですけれども、その当時はさすが国営企業ということでございまして、お世話になったわけでございます。それが一つずつの信用をとりつけて、今日の出荷量に拡大していったわけでございますので、郵政さんには非常に恩を受けているわけでございます。このチラシ配りを切り口として、営業所の周辺にそれぞれチラシをまいて、荷物を掘り起こすことをやってきました。

また、こういう一般大衆、不特定のことを渉外するというのは至難のわざでございますので、その当時、初めてコマーシャルを打ったわけでございます。電波の威力というのは物すごいわけございまして、コマーシャルが1回出ますと現場の店の電話が鳴りっぱなしというくらいに集荷の依頼がございました。したがって、とてもとり切れませんのでこれをどうするかと考えました。「1個でも集荷いたします」というふれ込みで始めたので、約束をたがいちゃいけないわけでございます。余りにも依頼が増えてくるものですから、なんとか我々の手足となって頂ける取扱店を作り「最寄りの取扱店さんが取りに伺います」「この旗のところへお持ち込みください」と、いう対応をするようになったわけでございます。不特定多数の一般大衆の渉外というのは、やはりコマーシャルが一番でございます。当初PRをやることは、そのときに私も現場にいて非常に不愉快でございました。あの電波を1回流しますと何百万円とかかるわけございまして、我々が1日集めた何倍もの運賃のものを一瞬にして使ってしまうことでございますから。しかし長期的展望に立てば、この辺の効果が十分あった訳でございます。それまでは、運送業にはコマーシャルを流すとか、宣伝をうつとかいうのはないというのが常識でございました。なぜならば、あれだけの保有のトラック会社名と商品名を書いて、毎日皆さんの前を走行しているわけでございますので、何も改めて会社の宣伝をすることはないだろうというのが一般的でございました。したがいまして、業界の中でテレビコマーシャルを出したのは、宅急便、当社が第1号でございます。しかし、宣伝効果というのは全然違ひまして、その気で見ないとトラックに書いてあるものなんて

というのは、一般の人は気がつかないということでございますね。やっていた当方は、その辺十分に宣伝になっていると思っているわけでございますけれども、それは全くこちらの思いこみでございました。

そういう状況の中で、宅急便が始まりまして、先ほどご紹介がありましたように、ここの3月で5億9,000万個、去年の12月1カ月だけで1億800万個輸送するような企業に成長をいたします。これは皆さん方の利用者のおかげだと感謝をしているわけでございます。

1. 私の気をつけている経営理論

そこで、私が経営をする中で、どういうことを気をつけなきゃいけないかなと申し上げると、宅急便を始めるとき、その前の当社の現状、こういうものを踏まえまして、やはり時代の趨勢ということを第1番に考えなきゃいけないと痛感致しました。今物流業はどちらの方向に流れているんだろうか。どちらへ進んでいるんだろうかということを、やはり本当に真剣に研究をしなきゃいけないと思います。長距離化の時代に、近距離で箱根の山を越えるべきではないなんていうような理念を持って主張していたのでは時代おくれになるわけでございます。そういってもまだ20年前は関東の業者というのはそういうことでございました。その辺の立ちおくれですね。時代の趨勢を見きわめることが肝心です。当社のキーポイントは小口化ですね。余り大量の大口をねらってはだめです。生産者志向ではなくて、生活者中心の時代が来るわけでございますので、物流面においても、狙いは“小口化”にスタンスをしっかり置こうと、こういうふうに気をつけております。

小口化の傾向は、今日本だけではございませんで、全世界、軽薄短小、小口化の傾向にあるわけでございます。これはいろいろ考えられますけれども、日本の例を言いますと、取引関係が非常に早くなっているのと、頻度が高まっているということです。そんなことで取引の単位が小さくなる。大きい荷物をね

らっていけば、とり切れないわけでございます。それから、生活者の荷物というの、家族の単位がどんどん小さくなって、子供が1人とか、3人家族、3人半家族というふうなもので物を買うには個食の時代でございます。それに合ったような輸送量を考えなきゃいけないと思っています。まだ数年前までは、やはり青森のリンゴといえば、大きいリンゴ箱で送られるのが習慣でございましたが、もう我々から言いますと、そんな時代じゃないということで、農協さんにもよくその辺のご理解を願って、最近では5キロ単位・10キロ単位のが非常に多くなりました。また品種も1品種じゃ個食の時代には満足しないということで、5品種ぐらい入れて送るとか。そうしないと、今度はリンゴだけの競争じゃありませんで、ミカンですとか、レモンですとか、これらとの競争になるわけでございますので、そういうことにしないと生き残れませんよということです。そんなことで、消費者中心の社会というふうにだんだん変わってきております。これが生活者中心の今現在の社会になっておりますので、この辺のスタンスをよく見きわめなきゃいけないと心がけているわけであります。

どうやら、最近の生活者中心というのは、私もびんと来なかったわけでございますけれども、本当に生活に密着した荷物が送られてくるのです。単身赴任の手弁当ですとか、母の日のカーネーションの花ですとか、全国で相当の量が出るわけですね。これはまさしく昔予想しておらないような荷物の中身に変わりつつあるわけでございます。父の日というのは、ほとんど来ませんが(笑)。母の日は非常に多いとか。こういう傾向でございます。

それから、商品化をするについて、現行の商品との差別化、これをきちっと考えませんといけません。うちも出したよという商品では絶対だめであります。そんなことで私どもも運送会社として保守的な会社でございますが、新しい商品にはそれぞれ考え抜いての商品を出しております。例えば、「らくらくパック」ですね。引っ越しも単なる輸送というのではなくて、生活拠点の移動だというふうにとらえますと、余り梱包とかそういうことに手をかけないで、丸ご

と自分の今の生活拠点がそのまま新しいところへ移れば一番いいわけでございます。手数のかからないくらいパックということで、非常にお客様に喜ばれている訳でございます。最初は何でもらくらくですよという具合に。いろいろ付加価値をつけまして、全部一括取りそろえて幾らと。ちょっと一般のチャーター便（貸切）よりは高いわけでございますけれども、移動者は何にもしていいと、こういう感覚でございます。その方が楽だということで相当これも伸びておるわけでございます。しかし、それが余り行き過ぎますと、またお客の方もその気になりますので、いろいろあれやこれや、らくらくを言って来られます。庭の草むしりなんていうのもサービスにつけておりましたら、これはないだろうと思ったら本当にやらされまして、梱包に5人行ったんだけど、みんな庭に出ているというので、これじゃ商売になりません。それでオプションで1万5,000円いただきますよということで、翌月から料金改定をいたしましたらオプションはゼロでございまして、今草むしりをやってほしいなんていうのはありません（笑）。余りやり過ぎても困るわけでございますけれども、そこそこの需要の範疇の中で、やはり差別化のために付加サービスをつけないと、やっぱり伸びないという気がいたします。

それから、もう一つは、総花的な経営というのはやめようということです。一民間企業でございますので、あれやこれや物流のデパートですよというような志向はもうやめましようと考えています。とにかく、1品集中的に一つの商品のセグメント化をいたしまして、これなら日本一になれるというような確信のあるものに、人と資金を投入していこうという考えでございます。したがって、そういうものを進めるには、それに合った一つの業態化というものを真剣に取り組んで、それに日本一のシステムをつくっていかなくちゃいけないということです。これが私の経営に関し、気をつけていることでございます。

それからもう一つは、マーケティングですね。これはもう非常に難しいことです。素人では手に負えませんけれども、やはりマーケティングをある

程度きちっと見える、少なくとも霞む範囲ぐらいまではつかんでおきたいというふうに考えております。

それから、私は今、社員にビジネスチャンスは何を基本にするかということをお話しております。我々の仕事は生活者にスタンスを置いておるわけでございますので、生活者の不備、不満、不便、これがビジネスチャンスですよということを口をすっぱくして言っております。いろいろ困っている。不満を持っている。それらについて、どう我々が対応したらいいのかなということがビジネスチャンスにつながるわけでございます。そんな意味で、私たちの商品として開発してきたスキー、ゴルフ、クール、コレクト、などすべての商品は利用者の声を商品化に結びつけていったわけでございます。

それから、サービス業の一つの特徴といたしまして、サービスが先か利益が先かという管理者の悩みがございます。これは会社の姿勢といたしまして、はっきりサービスが先、利益は後と言い切ってきました。どうしても店を任せますと赤字では嫌だということで、サービスは後になってしまいます。サービスと利益というのは、トレードオフの関係にありますから、必ず利益を出せばサービスが落ちるわけでございますので、まずサービスを中心に考えて、それで量を確保しようと言っております。量がある程度確保できれば、おのずと利益が出てくる。こういう循環論でございます。したがって、量がふえれば、我々の宅配便というふうな商品であれば、密度が高まってまいりますので効率が良くなり、利益が出てくる訳です。とにかくまず量を集めましょうと言ってきました。量が増えるといろいろなフォーメーションが組めるわけでございますので、量の少ないときに何をやってもいいサービスはできません。そんなことでサービスを最大限に考えていこうじゃないかと皆に言って聞かせてきました。

これが今、走りでも申し上げました気をつけていることのサービスです。サービスが先ということは、もう一つは運輸業の経営の基本的なもので、積載効率、

それから原価計算というものに及んでまいります。幾らまで積みばペイしますよとか、幾らの荷物を積まないと分岐点にいかないですよという尺度ですね。これは宅急便を始めてから撤廃をいたしました。そういう積載効率は関係ない訳です。大きい10トン車で1個でもお客様の為なら走れと、今までやってきたわけでございます。それがお客さんに受けてくる一つの原因でございます。

2. 利用者の立場に立ったサービスの発想

2つ目は、第2の私のレジュメの中の利用者の立場に立ってサービスをしましょうと、こういうことですね。これはなかなか言うがやすし行いがたしでございまして、どうしても自分中心のサービス、自分都合のサービスを考えがちであります。これは徹底的に利用者の立場に立ってそういうサービスを考えなきゃいけないと考えてきました。もう宅急便が始まった最初からこの辺を出しているわけでございますが、日・祭日も営業をやりましょうとか。これはまあそれまでずっと休んでいたわけですから、ちゃんと営業できる体制に何名か出す。大体半分ぐらい出さなきゃいかんわけですね。平日の半分を出勤させると。交番を組んで休みもとらせなきゃいけないし、この辺が非常に大変なことであります。利用者の立場に立ってということです。したがって、現在、当社は12月31日から1月2日までが正規の休みでございまして、あと362日は営業をしておるわけであります。こういうのはお客の立場に立てば、当然ですが本当は社員にはこういう労働環境の中で休ませてやりたいわけでございます。けれども、これはやらなきゃお客に申しわけが立たない。特に、宅急便については、だんなさんが土日曜休んでおりますので、土日に持ってこいというのが非常に多いわけでございます。土日に来たものは確認をして、配達するものなら配達する。保管しておくものは保管しておくという具合に。こういう要望が非常に強いわけでございます。それから過疎地も翌日配達ですね。これは、非常に大変なことです。関東一円の山の中も翌日ですから。私は関東支社長もやっ

ておりましたが、関東は一番人口密度が高いので、関東がやればまずそれから全国展開をしようと過疎地の山の中を翌日という体制につくっていったわけでございます。関東1都6県の中で、郡は64郡でございます、非常に人口の少ないところにも翌日配送の体制づくりをしたわけでございます。非常にコスト的に苦しいですね。3日目に配達するんでしたら車1台で十分間に合うわけですが、翌日ですから、東西南北で4台を用意しなきゃいけない。これは採算に乗らないんじゃないかということですね。しかし、都市部での量が非常にふえてきたわけなんで、それでカバーをしていこうと、こういう考えで始めました。これは当初一つの利用者の利益還元というような形で過疎地をサービスに加えたのですが、これが今実りまして、20年たってみますと、過疎地翌日というのは、一つはゴルフ宅急便につながっているわけです。何々郡という非常に山の中にゴルフ場がありますけれども、そういうところの体制というのが非常に整っておりますから、ゴルフ宅急便というのも非常に伸びました。これは私が関東支社長のときに、その郡の視察に行きまして、これをどうして翌日までできるんだという支店長の泣き言を聞いておりました。「もう見渡す限り何もありません。あるのはゴルフ場だけじゃないですか」という言葉からヒントを得まして、それじゃゴルフ場で何か動くものはないかと尋ね、動く物から運んでみろと指示を出し、最初はコンペの商品から始まったわけでございます。その内、バッグもついでに送ることになりました。私も山のなかを駆け回って、支配人をお願いをして、関東から始まったのがゴルフ宅急便でございます。そんなことで、今は人口比にいたしますと、過疎地のそういうところから出る量というのが、町の何倍も出ているところもあるわけです。大きな要因は、果物ですね。クリだとか、カキだとかシーズンにはいろいろなものが出ます。その辺まで営業所を構築してきたのが今となっては非常に役立っている訳です。やはり利用者の立場でまじめに一つ一つ構築していくということは、非常にいいことではなかろうかと確信しております。

それから、早く全国ネットをつくれと言ってきました。親戚にいろいろ物を送るのに、関東だけに親戚があるわけじゃございませんので、北海道にも兄弟がおり、九州にも親戚があるという場合が多いです。こういうところに全国ネットで送ってくれなければ、宅急便の意味がないというおしかりを受けまして、全国展開をしていったわけでございまして、現在は、99.95%の面積と99.99%の人口まで宅急便が届くようになっております。これはパーセンテージだとちょっとわかりにくいんですが、人口で言いますと、現在1万2,606名の人に残念ながらまだ宅急便が届かないことになっております。ほとんど、小笠原諸島とか、そういうところの島でございまして、もうそこまで我々の経営理念としての執念で全国ネットの構築を追求をしているのであります。何とか届くようにしようと、ここまでやってきたわけでございまして。したがって、基本的には自分の都合を押しつけないことが原則でございまして。今までは、自分は都合ばかりお客さんに言って得意になっておったわけでございまして。例えば、「きょうは人が休んだから間に合いません」とか、「車が故障したからあす一番でお届けします」とか、「きょうはそちらの方が荷物が少ないので取りまとめてあした行きます」とか、こういう自分都合のサービス、これは絶対にやめようということです。

そんなことで、例えば12月も、かつては「12月の輸送量が非常に多くなって繁忙でございまして、お荷物はお早目にお出しください」なんていうポスターを、営業所に全部張り出しておったんでございまして、これはこちらの都合でございましてから、出したいときに出してくださいに変えました。今は、「まだ間に合います」というコマーシャルを流しています。23日から大体27日まで5日間ですね。スポットで打っております。これがもう非常に量がふえるんですね。ということは、一般の業者がもうそのころからは、荷受けをいたしましても正月までに届かないというふうな時期でございまして、我々はそこを狙ってコマーシャルを打つという差別化でございまして。そうすると、や

マトは間に合うよということで、23日から集中的にぎりぎりまで出るわけでございます。それが12月の単月での1億個突破に相当貢献しているわけでございます。最後の1,000万、2,000万個はその辺で稼ぐわけでございます。こういう自分の都合を押しつけないで、お客さんのサービス体制をつくっていかなくちゃいけないという考えでございます。

全国広うございますので、まあいろいろな問題が発生し、利用者の皆さんには社長の知らないところでご不便をかけているかもしれませんが、会社のスタンスとしては、そういう考えで叱咤激励をしているわけでございます。その辺、ご理解をいただきたいと思います。

3. 宅配事業の業態化に徹する

それから、最後の宅配の業態化に徹するということが非常に重要なことであります。宅配事業というのは、一般の路線貨物の特定の輸送とは全く違いまして、消費者から荷物をいただいて、消費者にお届けをするというシステムでございますので、これは徹底して業態に合わせた体制づくりをしていかなくちゃいけない。そんなことで、我々は集荷から配達までの一連のシステムづくりを20年かかって構築をいたしました。たとえば、集荷の問題ではまずコンピュータと無線を活用しお客さんより依頼があればすぐお伺いできるような集荷指令システムをつくるとか、それぞれの中で工夫を凝らしてやっております。また現在取扱店は全国で28万店。宅急便（クロネコ）の旗を立てておるわけでございますけれども、これも全国の人口約1億2,000万人といたしますと、28万でございますので、400何十名かに1店が近くに旗があるということでございまして、こういうことでご利用しやすいような体制づくりというんでしょうか、これも宅配業態に合わせたシステムでございます。

それから、料金も地帯別に明瞭にして利用者に利用していただきやすいような料金に変えていきました。これについて少し規制の話をしていたしますと、先ほ

どの全国ネットの路線構築から、この料金問題に至っても非常に規制が激しかったわけでございます。利用者の立場に立って、どこの地域（何地帯）に送れば幾らと判り易く設定したかったのです。大阪まで800円、お隣は1,000円と、200円刻み公明正大な料金を設定したいということをつくったわけでございます。がその当時は運輸省の指導は運賃とは距離掛ける重量だから、地帯別はそれに合っていないということで差しどめですね。保留ということで、なかなか認可にならなかったわけでございます。お客さんに、非常にやりたいけれどもやらせていただけないという状況が何カ月が続いたわけでございます。苦肉の策で新聞紙上にその料金地帯別を発表いたしまして、今こういうことで運輸省に申請をしておりますので、許可になり次第、皆様に利用しやすいような運賃になりますよというふうな半ページぐらいの大きい広告を出しました。のるか反るかの覚悟でございますが、利用者の立場からいけば、そういうわかりやすいものがあるという意見に従って行動したわけでございます。そうすると、利用者の方がこれを見て関心のある人は運輸省に電話をしていただける。運輸省の内にある生活者のクレーム係ですか。そういうところにヤマトを応援してくれる人から電話が入るということで、大分騒々しくなっていました。運輸省の方ももういい加減に勘弁してやらないと、電話の対応で本来のお役所の仕事が出来なくて困るという状態になりまして免許をいただけたわけでございます。その辺いろいろ規制の問題もあり、まあ、苦勞に苦勞を重ねて、現在の形で数年前にほとんど全国ネットとそういうものをクリアいたしまして、本当の我々が意図したサービス体制になったわけでございます。

そのほか、我々はコンピューターでいろいろ荷物の問い合わせですとか、運行情報とかを簡単に取り出せるように、業態化のためにそのシステムを組んでいるわけでございます。例えば、荷物の問い合わせなんていうのは、お客様より電話をいただくと、それぞれ発店から着店の方に「ホームを見てください、こういう荷物がついていませんか」なんていうようなことを電話でやっておっ

たんですが、これではもう時間がかかってお客さんに迷惑をかけるということで、コンピューターシステムにいたしました。荷物の1個1個にコード番号をつけまして、それが通過する地点でスキャンをいたしまして、配達完了までの経過を逐一ホストコンピューターに送って貯め込んでおくということです。今ではお客さんから問い合わせがありますと2秒で大体行き先と結果が画面に出るような問い合わせシステムをつくっておりますので、非常にお客さんには迷惑をかけないで応答ができるということでございます。

昨年のピークの1日の問い合わせが39万件ございました。もし、これを電話で現地に聞いて、目で見て貰っての管理なんてやっていると、とてもやれる状態ではございません。何の弊害もなく一般の事務管理体制の中で応答がきているわけでございます。まだまだ扱い量がどんどんふえますと、これらの問い合わせの件数もふえてくると思っております。こういうことを裏から見ていると、日本人というのは非常にきっちりとした国民であるなというふうなことをつくづく思っているわけです。今出していつつくんだとかですね。もうついたかとかというようなことを直ぐ知っておきたい訳です。ある時は、おばあさんが孫に荷物を送って心配でしようがないというような問い合わせもあるわけでございますので、ここら辺の応答もきっちりできないとサービスは十分ではないということでございます。

与えられた時間がもう差し迫ってまいりましたが、今、私たちは業態化を進め、顧客の立場に立ったサービスをあくまでも追求、構築をしていこうとしております。こういうことで、CS経営（顧客満足経営）というのを、私は社長になりまして3年かがりで行き組んでまいりまして、相当の社内研修をいたしました。最近はおかげさまで少しずつそういうお客さんの接客対応というんでしょうか、いろいろな問題について対応がいいよというようなことも聞くようになってまいりました。運送業のCSなんていうのはたかが知れておりますけれども、だんだん上に上がってまいりましたようでございます。私たちはデ

パートさんのサービスを目標にせめてデパートさん並みということで取り組んでまいりましたが、ようやく近づいたかなというふうな状況でございます。このCSの取り組みについては3項目について厳しく指導しています。まず第1にお客さんと接する、その瞬間、これを真実の瞬間ととらえて、真剣に対応しましょうという取り組みです。これができない人には、お客さまが入って来られたらあいさつをなさいますとか、教えていく訳でございますが、なかなか難しいことであります。明朗で協調性のある人を我が社は求めているわけですが、愛嬌の悪い子も中には入ってくるわけでございます。どうしても愛嬌の悪い子は店頭に立たせるわけにもいかず、そういう人は後ろの方へ回ってもらうとか、いろいろな対応をしております。なかなか笑わない子というのは困ったもので、笑わせるのも大変でございます。面接のときだけ笑ったというんですがね（笑）。この子にもCSを一生懸命教えているわけでございます。

それから、CSの2番目は、品質管理ですね。先ほど業態化でもきっちりとシステムをつくって、この品質を落とさないようにやりましょうというのが、このCSの一つの柱でございます。それから3番目の最後はクレーム処理でございます。これは幾ら品質がいいとか、接客がいいかと思っていても、発生してしまったものについてどう対応するかということにつける訳でございます、まさに一つのパイプですね。そういうものをつくってあげないと、お客さんがもう勘弁ならないということでお怒りになるわけございまして、その辺をどう解決してくるか。今後はどうやってつなげるかということが重要であります。この3点を頭において私はCS経営というものを推し進めてまいったわけでございます。

ちょうど時間がちょっと過ぎたわけでございますが、以上小走りで、私の考え方、宅急便が始まる時にどんな思いだったかというようなこと。それから、サービス業として一生懸命取り組んでおるということを申し上げました。今後とも当社のよきご理解者になっていただくことを期待申し上げます、私の話

は終わりたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。(拍手)

トータル物流における流通在庫の 最適化を目指して

宇野澤 守 哉

ただいまご紹介いただきました、セブン—イレブン・ジャパンの宇野澤でございます。

私は物流管理本部ということでございますけれども、物流管理と品質管理の2つの部署を担当しております。先ほど、宮内社長からもいろいろお話がございましたけれども、とりあえず、その品質というものが如何に大事かという点も含めて、日常業務を進めていることだけ、補足をさせて頂きたいと思います。

1. 会社の成り立ちについて

西澤先生からいろいろお話がございましたので、今さらセブン—イレブンが何時出来て、今どうなっているかというような問題につきまして、あえてここで時間を割く必要はないかというふうに思いますけれども、きょう時点、全国に約6,300店舗ほどございます。北は北海道、南は九州まで、出店させて頂いております、それ以外にハワイに46店舗ございます。3年ほど前に私どもの、当初提携したサウスランドコーポレーションに対して資本を投下し、現在7割強の株式をもって先方を指導申し上げていますが、世界22ヶ国にセブン—イレブンという看板を背負ったお店がございます。又、台湾でも1,000店舗の展開をいたしております。皆さん方が海外に行かれる場合もあると思いますが、こうした海外でも、セブン—イレブンのお店をご利用賜っているというふうに思います。

セブン-イレブンというのは、フランチャイズ・ビジネスでございます。フランチャイズ・ビジネスというのは、遠くは東京コカコーラボトラーズさんが、フランチャイズ会社として第1号だというふうに言われています。その後、昭和36年ごろでございますけれども、不二家さんとか、ダスキンさんとかは、フランチャイズという名前は、使っておらなかったようでございますけれども、まさにフランチャイズ・ビジネスというような形で経営されていました。それが昭和48年になって、法体系が整備されて、実際に連鎖化事業法の中の、ボランタリーチェーンと特定連鎖化事業というような呼称で、フランチャイズという形のものが、出来上がったものと認識してございます。

これはもちろん、申し上げるまでもなく、日本における当時160万店の中小小売商業の活性化等々を目的にしてきた訳でございますけれども、背景といたしますれば、やはり、その大型店の隆盛、貿易の自由化、資本の自由化等々に対して、日本の中小の小売業がどこまで、対抗できるのかという、こういった部分が非常に多かったように聞いております。従って、私どもが、フランチャイズをしようということで、考えておりましたのは、やはり、既存の小売店さんと共存共栄をしてゆこうという、こういった基本的な考え方でスタートしてございます。それは今も変わらずに同じ形で会社の基本的なポリシーとして、そういった方向で、各社員も業務を遂行しているというのが、実態でございます。他方、私どもの現在あります約6,300店舗の中で、トレーニング・ストア、俗にいう自営店でございますけれども、これが約100店舗でございます。従って、今、私が申し上げた既存小売店さんとの共存共栄ということは、その数字からみても、皆さん方にご理解いただけるというふうに理解いたしております。

2. 企業としての戦略・戦術について

私どもの基本的な会社の戦略・戦術というようなものについて、一部皆さん方にご紹介申し上げますけれども、基本的には、お客様の立場にたって物事の構築をしてゆこうと考えております。つまり、お客様の為に、物事の構築をしてゆこうということになると、どうしても、自我が出ます。従って、お客様の立場に立って物事の構築をしていくということが、会社の基本的な考え方となっております。お客様の痛みが分かり、お客様の喜んで頂ける内容を十分把握した上で、商売の展開をして行きたいというふうに、思っております。

次に、戦術についてですが、大きく分けると、2つございまして、一つは、やはり、情報を如何に活用していくかということでございます。これは、情報ネットワークシステムというものでございますが、皆さん方がお店に行かれた場合、レジの所でお歳は幾つですかということは、聞かれたいと思いますけれども、お店の中には、ストアコンピューターがございまして、お幾つ位の女性が、何を幾つ、何時にお買い上げ頂いたというようなデータを入力するようになってございます。実際の所、男女の区分は分かりますけれども、お歳というものは、ある程度お店側の想定で入力致しますから、多少は違ってまいるわけでございますけれども、そういう形でポスデータをお店でのマーケティング、マーチャンダイジングに活用するという、こういう仕組みというのは、世界で数えても余りございません。今回、私どもメトロというヨーロッパの大手さんといろいろな提携を結んでおりますけれども、メトロさんにおいても、そういう仕組みはございません。又、アメリカのウォール・マートにおいても、最近になって始めたばかりで、そういう意味では、世界で始めて、ポスのデータをマーケティング、マーチャンダイジングに活用したというふうにお話申し上げても差し支えないというふうに思っております。

こういった基本的な考え方を前提にお店のオペレーションをしている訳です

けれども、次に、お店においてやはり、大事なことは、商品に関することで、皆さん方はお店をご利用頂いてお分かりの通り、先ず品揃えという問題でございます。又、価格という問題、商品の鮮度という問題もあります。最近、非常に「価格破壊」というような言葉がはやっている訳でございますけれども、私どもは、価格を安くしていくという、そういう部分を先行しては考えていません。どうしても、やはり商品を如何にお客様に喜んで、お買い求めいただけるかということを、先ず、第一に考えます。その商品が幾らであれば、フェアなのか、リーズナブルなのかのあたりから、原価計算をし、商品の売価を設定させていただいています。従って、原材料に幾ら掛かるから、人件費に幾ら、販管費に幾ら掛かるから、その結果、売価は幾らにするかといった、考え方は全く持っておりません。

皆さん方がお店で、おにぎりをお買い求め頂く時に、幾らの価値として、そのおにぎりをお買い求め頂くのかということ。それを基準に、原材料、製造方法、物流の仕組み等々に、改善、改良ということではなくて、改革ということで、業務の遂行をしている訳でございます。つまり、あるものの、一部の手直しをするということではなくて、今ある仕組みを白紙に戻して、つまり、ゼロにしてそれに色をつけていくという、こういう考え方です。ですから、改善、改良という部分は、色があって、その一部を変えるということであろうと想定されますが、私共の場合、今ある仕組みを根本から変えて行こうと考えています。しかし、何故そうするのかということ、お客様の変化、嗜好の変化が余りにも早く、且つ、激しいということです。従って、冒頭で申し上げたお客さまの立場で物事を考えたときに、お客様の考えていらっしゃることに対して、如何に近づいていくべきかということに、この場合、改善、改良というレベルでは追いついて行かないというふうに、思うからです。

3. 物流の仕組み作り〈マーチャンダイジング・マーケティングとリンクした物流〉

そういう中で、今日は、物流というものが、一つのテーマになっている訳でございませうけれども、物流という考え方の基本的な部分については、先ほど申し上げましたように、やはり、お客さまの立場にたった物流の仕組みをつくっていくという、こういう考え方です。又、現在、私どもの物流の仕組みというのは、共同配送化、温度帯別の共同配送化の仕組みで、全国的に展開致しております。牛乳、乳飲料、お弁当、加工食品、雑貨等々、すべて、その商品の適正温度に合わせた物流の仕組みを構築しています。皆さん方のご承知かどうかわかりませんが、チルド、つまり5℃で運ぶ商品、例えば、牛乳とか乳飲料、更には、お惣菜などがありますが、これは車両にエアコンディションをいければ、5℃に冷えます。また、フローズン、アイスクリーム等についても、これも、マイナス20℃ないしは25℃に、冷凍設備を加えれば出来る訳ですね。ただ、今日、日本にないのは恒温というふうに私どもは呼んでいるのですけれども、お弁当を運ぶのに、私どもは冬でも夏でも車両の庫内を、20℃で管理しています。20℃で管理するということは、夏場は当然エアコンディショニングで管理していますし、冬場はヒーティングシステム、つまり俗にいうヒーターを中に組み込んで、商品の温度管理をしているというのが、実態です。従って、これをするかないかによって、物流費というのは、随分、違ってまいります。

しかし、物流というのは、もう、いうまでもなくして、商品を運ぶだけが物流ではないわけですね。運んだ商品が如何にお店で販売につながって、その結果、リピートオーダーが入ってくる。結果、物量が増える。物量が増えれば、物流コストは下がります。ところが、一般論で申し上げると、物流というものを論じるときに、どうしても、物流コストから入ってしまうのが現状です。物

流コストが幾ら掛かるから出来ないよ、という、こういうレベルのお話しになるわけですけど、私どもの場合、物流のサービス・レベル、つまり、物流効果を先ず一つ決めて、それに対して物流コストを適正に維持していく為にはどうするかという所の、物流の仕組みを作っている訳です。

一例を申し上げれば、私どもが、トラックを保有している訳ではございません。又、私ども自身がセンターを持っている訳でもありません。すべて、第三者にお願いしている訳です。しかしながら、第三者にお願いをするにしても、北は、北海道、南は、九州までございますから、センターの数にしても、200位ございます。その配送分野について、オペレーションして頂いている運送会社さんにしても、やはり120から、130位の運送会社さんがございます。それぞれの運送会社さんが、取引のあるトラックのメーカーさんとお話して、車両の値段を交渉するということも、当然必要ですけれども、私どもの場合には、私どもに関係する車両の数字を把握して、私どもの仕様でトラックを作って頂いています。これはいすゞさんのエルフがそれに該当する訳でございますけれども、これはどういうことかという、やはり先程申し上げた、如何に商品と品質の維持をしながら定時でお店に配送出来るかという、そういう分野を一番のポイントとして、車の開発をさせて頂いています。

それに使う軽油についても、日石さんとタイアップして各センターさんにご紹介申しあげ、タイヤについてもそういう形でお願いをしています。バッテリーについても、同じくメーカーさんとタイアップして、各運送会社さんにご紹介申し上げています。

4. 仕組み作りの背景〈既存物流体制への挑戦〉

何故、こんな細かい話をこういう場でさせて頂くかと申しますと、実は皆さん方ご承知だと思いますけれども、平成2年、平成3年度の頃、物流というものが、社会的な問題として浮上して参りました。その時点では、運輸省、

通産省はじめ、環境庁等含め、ほとんどの省庁が日本の物流は社会問題であり、その中でも、コンビニエンスストアと、トヨタの看板方式はけしからぬということで、これはここにいらっしゃる西澤先生もご存じですけれども、問題提起がなされました。確かに、多頻度、小口、ジャスト・イン・タイムという言葉が新聞紙上を毎日のように賑わして、一台のトラックで配送している荷物が積載量に対して、2分の1、又は3分の1しか載せていないから、車が多すぎる、その為に環境汚染を起こしてしまうんだというようなことが、問題視された訳です。

コンビニエンスストアにおいては、セブン・イレブンが一番大きく、お店の数をもっていたことと、我々自身、セブン・イレブンの仕組みを公開していませんでしたから、その内容を急遽、ビデオで作成致しまして、殆どの省庁、又、マスコミを廻りまして、セブン・イレブン・ジャパンという会社の物流の仕組みをご説明申し上げました。結果的には、セブン・イレブンの現在の共同配送の仕組みというのは、これから申し上げる法律が立案された際に、モデル・ケースとして紹介されてきています。

それはどういう法律かというと、中小企業の為の物流を効率化していこう、つまり、『中小企業流通効率化促進法』というのが、平成4年に法文化されました。

同時に、環境庁が『自動車の窒素酸化物の総量抑制基準法』というものも、同じ時期に、国会を通りました。皆さん方ご承知だと思いますけれども、この9月1日からもう既にディーゼルエンジンの窒素酸化物基準値は、平成2年度の標準値よりも、低く、設定されています。平成2年度の標準値は、400ppmでした。9月1日からの車両については、330ppmに窒素酸化物を減らして行かないと、車検を通らない状態になりました。この為、いすゞさん、トヨタさん、日産さんなどすべてのメーカーさんが、これに見合う車両を開発し、その車が現在各運送会社さんで、販売されている訳ですけれども、しかし、これは

どうしても、非常にコスト的に高くついています。しかし、コスト的に高くついているからといって、社会的な環境汚染問題をそのまま放置しておく訳にはいけないということで、これは、その方向で私どもも、協力させて頂いています。

もう一つの、先ほど冒頭に申し上げた中小企業流通効率化促進法というのは、中小企業の皆さん方が共同配送をすることによって、物流コストを如何に削減していくかという問題です。物流コストについては、ここにいらっしゃる、物流会計の分野では日本で、一番の権威者であられる西澤先生の物流コストの算定方法の件です。先生は、物流コストの算定方式というものをピシッと整理をしておられます。もう一つは、一貫パレチゼーション、つまり、パレットをすべて統一化して行こうという考え方。あとは、E D I 等々を実施する場合に、高度化資金等政府のお安い金利でお金を貸しますよ、という法律が出来た訳です。しかし、法律が出来てもなかなか、遅々として進んでいません。又、今、環境庁が出された問題とか、中小企業流通効率化促進法というのは、通産省と、運輸省の共管です。こういった分野については、やはり、大手企業として、社会的責任を負うといったレベルで、物事を見て行かなければと、私どもは、考えています。

従って、今、私どもの物流というのは、スタート段階の、昭和 49 年に第 1 号店がオープンした訳でございますけれども、当時、25 坪程度の売場面積に商品を生供給して頂くということは、非常に難しい状況でした。当時の納品商品の荷姿は、商品は殆どが、ケース単位でした。そうすると、3,000 に近いアイテムの品揃えを、25 坪程度の売場で陳列をするということは、非常に難しいことでした。しかし、セブン-イレブンとして、どうしても、最低 3,000 アイテムの品揃えは、必要だということが、課題として発生し、それを解決する為の手段、方法論として、各社が個別に納品していた商品を共同配送化することによって、1 台にまとめた背景があります。

ですから、平成4年度に、政府を中心に決められた共同配送化というものの相当以前に、自分たちの出くわした問題に対して、どうすれば、問題の解決が出来るかという、白紙の状態で仕組み作りをしたというのが、当時の共同配送化の始まりでした。

今、皆さん方、ケースを小分けをして、缶詰1ケース24個とか、60個ある商品を3個とか、5個に小分けして頂くということは、今は、どのメーカーさんにも、また、どの問屋さんにもやって頂いている訳ですが、当時は、私どもはスタート初年度は、15店舗のお店しかございませんでした。従って、当時、問屋さんにそういうことをお願いするというのは、非常に至難の技でした。又、配送の頻度についても、同じことです。

5. 変化への対応〈サービス・レベル向上（効果／コスト）〉

しかし、先程、西澤先生からお話がありましたように、今は、お蔭を持ちまして、皆さん方にも認知をして頂き、売上も利益もそこそのレベルに上げさせて頂いています。それには、20年前には、やはり、スタート段階で、こういった問題があった訳です。その大変な問題を一つ一つ潰してきたが故に、今の姿がある訳ですけれども、すべてのシステムについても、私どもの場合には、殆ど、毎年変わっています。よく、朝令暮改という言葉がありますけれども、私どもの場合、朝令朝改です。朝、決められたことが、1時間もしない内に、変わってしまうという、こういう問題もあります。

それはどうしてかという、やはり、セブンイレブンのお店をご利用頂くお客さまのニーズの変化、需要の変化というものに対して、如何にタイムリーに、お客さまにサービスの提供をしていくかということが、前提としてあるが故に、私どものお店をご利用頂いているお客さまに対して、迅速に対応する為です。

6. 在庫問題への対応

実は、私の持ち時間は、3時から3時45分までの持ち時間であった訳でございすけれども、残念ながら、あと1～2分しかございません。申し上げたい、お話ししたいことは、多々ある訳でございすけれど、只、皆さん方に、最後に一言だけでも、何かお役にたてばということで、お話ししますと、やはり、物流というものの一番の問題は在庫です。在庫を如何に少なくするかということですよ。

例えば、私どもの共同配送のセンターは、全国で、現在、200位ある訳ですけども、商品は殆どすべて共同配送のセンターを通じて、納品されています。しかし、更に、その共同配送のセンターまでの製造メーカーさんが納品される、この仕組みについても、今、大手のメーカーさん等を含めた関係業者の方と、一緒に検討し、構築をさせて頂いております。

何故、こういうことをするかというと、加工食品等の在庫型商品の場合、当然ながら、商品を在庫する為のスペースが必要です。センターのスペースというのは、もう、皆さんご案内の通り、床の下には、土地がある訳です。土地代というのは、幾ら、バブルがはじけ、下がってきていても、まだまだ、日本においての土地代というのは、高こうございます。従って、如何に小さいセンターで、狭いセンターで、物流の効率を上げる為には、どうすればいいのかという、課題がある訳です。

センターでの物流効率、つまり、スペース効率を上げるには、そのセンターのサイズを小さくし、1店当りの必要なセンター坪数を半減すれば、家賃は、計算上、半分になります。只、これは、各メーカーさんから、センターへの納品回数を、今までの倍にして頂かないと、それは不可能です。しかし、センターさんまでの、メーカーさんの配送回数を倍にしていく場合、従来、各メーカーさんが、10トンの車を、仮に1台ずつ使用しているとすれば、その代わ

りに、2社が5トン分ずつ、乗せあうことによって、10トンで1回の頻度と、5トンで2回の頻度では、物流コストは、机上の計算では、そんなに変わりません。

また、メーカーさんの生産計画というものも、大事ですし、更に、流通分野においての在庫、これも、やはり少なくして行かないと、最終的には、日本での小売業における商品の売価というものを下げるということは、非常に難しいものと思われる。内外価格差があったにせよ、仮に、海外から輸入されたものが、安く入ったにしても、日本でのインランドフレート（国内運賃）の方が、オーシャンフレート（海外運賃）よりも、高い時代ですから、コンビニエンスストアのみならず、すべての企業においても、私は在庫というものを如何に少なくすることが必要だと思います。メーカーさんについて言えば、その為にも生産計画をピシッと立てなければならない。又、私どもでは、小売業でのお店の情報を各メーカーさんにご提供申し上げて、それに合った形でのスケジューリングで、商品の生産をして頂くような仕組み作りを、今後とも継続してやって行きたいというふうに思っています。

7. 最後 に

非常に雑駁なお話して恐縮ではございますけれども、やはり、新しいことをやるには、それだけのことは、必要だろうと思います。ただ、私自身も入社した初年度、又3年間位は、殆ど休みもなく365日働いた記憶がございます。ですから、新しいものに対して、改革をするということは、並大抵な形では出来るものではないというふうに思っております。従って、私どもが今あるのは、ここにお集まりの皆さん方の色々な意味でのご協力だとか、お店をご利用頂くお客さまのお力によって、今がある訳です。決して、私どもだけが、進んだ新しいことをしたというふうには、思っておりませんですけれども、よそと比較して見れば、違った部分というものがあったのかな、とも思います。又これが

らもやっていかなきゃいけないのかというようなことで、私の皆さん方に対するセブン-イレブンとしての説明を終わらせて頂きたいというふうに思います。どうもご清聴有難うございました。

以上

Small But Excellent をめざして

寺 田 千代乃

1. 創業——引越はサービス業——
2. CS経営の徹底
3. アートコーポレーションのめざす方向

アートコーポレーションの寺田でございます。

引越事業は主に物流というカテゴリーになっているようなのですが、実は当社は来年20年を迎えますが、今まで物流事業をやっているという気持ちが本当に薄いんですね。あくまでサービス業だというふうなことでやってまいりました。

先ほど紹介にもございましたように、昭和43年に結婚と同時に寺田運輸という小さな運送会社を興しました。そして51年にはアート引越センターを興したわけですが、これは皆様ご存じのように、昭和48年から49年にかけて起った第1次オイルショック、これを契機にして、街の小さな運送会社がいかにしてマニュアルのない引っ越しという世界で今日までやってきたかというお話をさせていただきたいと思います。

私、2つ言えると思うんですね。なぜ、全くゼロというか、むしろマイナスというふうな状態の中から、こういう引っ越しを始められたかといいますと、一つは運輸業界というのは皆さんご承知のようにすごく規制が多いんですが、それに対する十分な知識がなかったのが逆に良かったのではないかと考えています。そういったことをもし最初から知っていれば、今ほどに知識があればこの仕事はできなかったんじゃないかなというふうに考えます。結局、お金がない。そしてそういうふうな運輸業に対する知識がないということであるからこ

そ、がむしゃらに前を向いて新しい事業が進められたんじゃないかなというふうに思います。

私は、正直に言ってこの事業をはじめた頃、先程も申し上げましたように、経済とか物流について十分な知識があったわけではありません。だから、既存の運送事業者にたいしてどうすれば違いを出せるのか、というのがまず頭にうかんだわけです。当時は、「引越産業」というものはなく、あくまでも運送事業の片手間仕事だとかんがえられていたからです。とにかく、運送事業者というのは、どんな対応をするのかを調べてみました。

まず他の運送屋さんにお電話をしまして「引っ越しをするんですが」というような問いかけから始めたんですね。そうすると、出てこられた男性の方が、もう取りつく島のないような「はい、何々運送業です」と。何か余りしつこく聞くとしかられるんじゃないかというふうな感じだったんです。ですから、ここから入ってまいりました。

なぜ引っ越しが一つの産業として認められなかったかという点なんですが、実は、私この引っ越しをやりますときに、当時は大阪でございましたから、大阪の陸運局に申請に参りました。そうしますと、その担当官の方が「引っ越しはだめですよ」とおっしゃるのです。「引っ越しだけで運送事業の届け出を受理するわけにはいきません。なぜなら、引っ越しだけで事業が成り立つということは考えられないし、前例がありませんから」と。「幸いあなたのところのご主人が運送免許を持っておられるので、その片手間でやられたらいいんですよ」というふうに言ってくださったんですね。でも、もう実はそのときはもう既に引っ越しをぼちぼち始めていたわけなんです。ですから、何としても申請を受理して欲しかったので、2度、3度参りました。結論から言いますと、要は、なぜ受理出来ないかということ、これが最低限月額幾ら、年にしてこれだけの仕事が確保されていないとダメだということだったんです。ですから、地域にあります企業にお願いいたしまして、もちろん、全国にネットを持っている

会社も1社はあったんですけども、あとは地域の会社なんです。そこで転勤が発生しますと、この会社に依頼しますよという仮契約をつくっていただきまして、年間のある程度の仕事の量をキープできました。それを持ってまいりまして、最終的には受理していただきました。こんな体験をしましたので、運輸省とか、陸運局の関係へは、それから長い間行かなかったんですね。もうその時点で、引越は運送事業ではなくサービス業だという気持ちが出来つつあったと思います。今ではもうずい分変わったと思いますけれども、たしかに運送事業は許認可の数も多いんですが、すごく排他的だったんですよね。ですから、私がこういうふうに仕事を始めて、「何で女が運送事業をやるんだ」というふうなことを堂々と質問を受けるというふうなことがあったぐらいですから、もうその時点で、全然違う方向でやるんだというふうに決めてこの引越し事業にかかりました。

当社は、今全国に北は北海道から南は九州、沖縄まで直営。直営が約38カ所ございます。FC（フランチャイズ）が15カ所ということで、国内はほぼネットしておりますし、海外もアメリカは3州に直営を、そして香港にも直営会社を持っております。ここまでどうして成長出来たのか、何か秘訣はというふうによく聞かれるんですけども、特に秘訣といったものはありません。逆に私が聞きたいぐらいなんです。ただこの3つは会社の発展の大きな起爆剤になったというものがあります。

まず「0123」という電話番号です。今全国で400近い0123という電話番号を確保しています。この0123は今社章にもなっておりますね。これが一つ。

それから、もう一つは社名だと思います。「アート」という片仮名の引越し会社ができたということで「アート引越センター」。

そして3つ目は、テレビとか、あるいはラジオを使ったマス媒体で直接、ダイレクトにお茶の間に飛び込んだという、この3つが大きな会社の発展の起爆

剤になったというふうに思っています。

まず、電話番号なんですけれども、どなたからでも今は「すごくいい番号をつけられましたね」って言われるんですが、実は最初は、むしろこういうふうな続き番号よりも、語呂合わせで電話番号をつけるというのが多かったんですね。例えば、運輸の方から独立して引越センターを興したときに3回線申し込みましたら、「1919」という電話番号が入っていたんです。この「0123」も実は偶然1本入っていたんです。今なら1も2もなくこの「0123」を使うということなんです、当時はその「1919」という引越にイクイクという語呂で選ぶ方が大勢を占めていたんです。社内でもその意見が多かったんです。しかし、考えましたら、もう全くゼロからのスタートで、1、2、3と上り番号がまず駿がいいじゃないかということと、もう一つは、今と違わせて、全部ダイヤル電話だったんですね。ですから、0は大変だけれども、あとは1、2、3と回していただきやすい電話番号にしようということで、この電話番号を代表電話に持ってまいりました。

次に、運送事業の場合は、特定の荷主の方のお仕事をしていたわけなんですけれども、引っ越しをしますと、こちらにいらっしゃる皆さんもそうですが、どなたもお客様になる可能性はある。しかし、どこに向かって、アートという会社が引っ越しをするということをPRすればいいのかということから始まったわけなんです。今でしたらマーケットリサーチにすぐかかるころなんですけれども、残念ながら、それだけの余裕もありませんし、知恵の方ももう一つ回ってこなかったんですね。ですから、とりあえずは、電話がかかってくる友達ですとか、あるいは会う人に「あなた引っ越しするときにどこに頼む？」ということ、もうのべつ幕なしに聞いていたんですよ。そうするとすぐに出て来ないんです。今なら恐らくどこそこに頼むとか、あるいは電話帳で見るとか、いろいろすぐ出たと思うんですが、当時はなかなか答えが出てこない。行き着くところは「電話帳で調べるわね」というのが、もう大方の方のお返事だ

ったんですね。

そこで地域の電話帳を集めると、まだ当時は1冊か2冊だったんですね。職業別は1冊、それからあいうえお順が1冊と。そんな中で、もちろん引っ越しというコーナーはありません。運輸事業を見ましても、ほとんど普通に運送会社が幾つか宣伝してあって、あとはもうあいうえお順に並んでいるという感じですね。ところが、その電話帳の中にも、大きく1ページ、あるいは見開きの2ページを使ってのPRをしているところがあったんです。これは葬儀会社とそれから探偵社だったんですね。それを見ていると、あいうえお順でどうも出ているみたいなんです。掲載順位が。ですから、電話局、当時は電電公社と言ったんですけれども、問い合わせますと、共済会で聞いてくれということで、共済会に電話しますと、間違いなくあれはあいうえお順で出ていますよと。それも片仮名のアが一番先です。次に入るのは横線の一ですよというふうなことを教えていただきました。もちろん、1ページ目にきても、2ページ目にきても出稿料金は一緒ですよということです。ですから、当然一番前に来なきゃいけないわけですから、社名はこの時点で「ア」を使った社名にしようということで、「ア-ア」「ア-イ」というふうにならずと並べていましたんですけれども、全く意味のない「ア-ア」というわけにいきませんので、「アート」というところにとまったんです。「アート」といいますと、美術とか芸術に触れる部分に入るんですが、これであれば、まず鉄板ですとか、大きな重量物を運ぶ会社じゃなくて、お客様の大事な家財道具を芸術品を運ぶような形で移動させますよという、これは建前になるんでしょうかね。まあ会社のあとは理念になっていくんですけれども、それと電話帳広告の一番前に出せるという、この両方を兼ねて「アート」、それからアートだけではわかりませんので、アートという引っ越しをやる会社だということで、商品名もその中に入れました。ですから、「アート引越センター」というのがその時点で誕生したわけなんです。

この社名のおかげで、電話帳は当時1度配りますと、その配付期間は1年半

はもうそのままなんです。ですから、大方二、三年の間、私があちこちでこれはあいうえお順なんですよと言う前は、どの電話帳を開きましても必ず一番最初に会社のコマーシャルが載っていたんです。それから、お客様から電話がかかってまいりますと、おじさんが電話に出て、「はいはい何々運送です」というんじゃないで、必ず女性が電話をとるようにしました。「ありがとうございます。アート引越センターです」というわけです。当時女性といいましても、私ともうすでに定年退職した女性が一人いただけですから、ほとんどこの二人で電話をとっていたんです。今、いろいろな業種のところでお電話を差し上げますと「ありがとうございます」という言葉が聞こえますが、当時は、この「ありがとうございます」ということがすごく新しかったらしくて、お客様の方も、「ありがとうございます」「いや、おたくにまだ決めていません」というぐらい、こういう言葉がまだ珍しかった。ちなみに、数年後には、私どもにやはり引越しを始めようという会社がどんどん電話をかけてこられて、受付の対応をテープにとられて研修に使ったというのを、後で親しくなった社長さんがよく言っておられましたけれども、それぐらい、電話の対応というのは、サービス業にとっての重要なポイントだと思います。

それから、テレビとかラジオを使ったコマーシャルなんです。当時は資金がもちろんありませんでしたので、これを出すためにすごいいろいろなエピソード、金融機関を巻き込んだエピソードがあるんですが、そんなことをお話ししていると、すぐに時間がたちそうなので、初めてこれを出してみたいと思います。テレビやラジオに出してみたいというきっかけは、引越しを始めて2年半ほどたった時分に取材の申し込みがあったんです。それは、ラジオ番組なんですけれども、大阪の方で、まだ今も続いている長寿番組なんです。その番組から電話がありまして「取材をしたい」と。「いや、もうそんな取材なんて受けられません」とお断りしていたんですが、「あなたは、ただ私たちの質問に答えるだけでいいんだ」と。その間に歌を流したり、ニュースを挟ん

だりしますからということで、40分くらいの番組だったんですが、引越センターとは何ぞやというふうな問いかけで始まった番組なんですね。ところが、番組が終わらない間にお客様から電話が3本入ったんです。もちろん、その当時は電話も少しずつ入っていましたが、何を見て、いつ電話をかけようとされるのか、そのきっかけがわからなかったんですね。ところが、このお客様は「今ラジオを聞いたんだけど、引越しをするから、一度、おたくから見積もりに来てください」とかあるいは、「ことはどうも転勤で異動が出そうだから、決まったらおたくに言ってあげますよ」とかいう電話も含めて3本の電話が入ったんです。それがすごく新鮮だったんですね。打てば響くと。ラジオでこれだったんだから、テレビだったらもっと効果があるんじゃないかということで、テレビを初めて使ってやったわけなんですね。

このテレビのCMをつくりましたときに、ただただ、この「0123」という電話番号をどんどん羅列したコマーシャルソングをつくったんですけれども、コマソンをつくるのはかなり費用がかかるということで、1番、2番、3番を私と主人で作文をしたものを、作曲の方は専門の方にさせていただいたんですけれども、すごく単調だからいいということになりました。とにかく「0123, 0123」という電話番号を羅列したんですね。そうすると、初めてCMが出るというときに、事前にタイムテーブルというのをくださるんですが、費用も大したことがなかったので、どちらかというと昼間とか夜遅い時間とかのBタイム、Cタイムがほとんどだったんです。でもそれが待ち遠しくて、タイムテーブルを全部コピーして、当時いたドライバーにもみんな1枚ずつ持たせたほどです。最初は11時ごろだったんですけれども、私も初めてのCMのときに、もうテレビの前に座って、他社のコマーシャルも指折り数えました。なぜならスポットというのは15秒ですから、本当にテレビの前で他社のも含めて指を折っていたんですけれども、自前のところに来まして、いよいよ会社のコマーシャルが初めて流れたんです。でも13秒ぐらいしかなかったんです。一

番それが気になるので、翌日会社に行くなり社員に「テレビを見た？」と言ったら、みんなが見たと。それぐらい一生懸命だったんですよね。「ところで、あれ15秒あった？」って言ったら「なかった」と言うんです。すぐに広告代理店に電話しまして、「あれは15秒なかった」って言ったら、「いえいえ、あれはコンピューターでやっていますから、絶対15秒切れることはありません」というわけなんです。そうなんですよ。後でみんなと話したんですけれども、そのときは余りに一生懸命で自分の会社のCMだけすごく指を折るテンポが遅かったんだということがわかったんですが、それぐらいみんなが一緒になって会社のCMというのに熱中したんですけれども、2本目が、実はその日のお昼だったんです。お昼12時の番組の前に、やはりこのスポットが流れたんですけれども、この番組のスポットが終わるなり、もう本当に数秒の間に一斉に、当時は7回線ぐらいしか電話がなかったんです。その7本が一斉に鳴ったんです。みんなが、それこそだれもが慌てて受話器をとって、「ありがとうございます。アート引越センターです」ってやったんです。ほとんどいたずら電話なんです（笑）。もうそれから、ずっとこのいたずら電話が本当に続いたんですよ。テレビ局の方にある日言ったんです。「物すごく電話が鳴りますけれども、本当にいたずらが多いんです」と言ったら、その方は「このCMは大当たりですよ」ってこう言われるんです。ですから、最初は資金の都合でワンクール、3ヵ月だけとっていたんですけれどももうワンクール延ばしなさい。そうすれば、もう必ずこれは当たりますと言ってくださったんですが、まあ向こうは営業で多分言われたと思うんですけれども、おかげさまで、この電波を使ったCMを出しましたとき、その年の伸び率は大方300%、対前年比300%の伸び率だったんですよね。ということは、つまりこのCM、その営業の方が言われたように大当たりはしたわけですね。

ですから、この3つというのは、私どもの本当に会社の発展に、本当に大きな起爆剤となったというふうに、今も思っています。

それから、サービスにエンドマークはないということで、いろいろなサービスを開発しました。たとえば、殺虫サービス、つまりお客様のお荷物を積み込んだ時点で殺虫剤をたくと。そして、その殺虫をしながら走ります。ですから、目的地に着くと、害虫駆除ができています。これは大塚製薬さんの方に教えていただいたんですが、ゴキブリというのは家財にはつくけれども、家屋には余りつかないそうですね。ですから、家財の引っ越しはしますが、ゴキブリの引っ越しはやりませんということで、これを始めましたり、あるいはお客様にとって、家財道具というのは、貨物じゃないんですよ。本当に家財、家の財産だということで、お客様と家財と一緒に異動していただこうとヨーロッパから輸入した2階建てのバスを改造いたしまして、そして2階にお客様が乗っていただく。下はドライバー。そしてテレビを見たり、カラオケを歌いながら移動していただくということを、もうこれは10年になりますかね。このバスを開発しました。でも、このときも、日本では2階建てバスというのは国内では生産されていませんで、要するに転覆角度とか、陸運事務所でいろいろな決まりがあるわけなんです。ですから、かなり厳しい状態のテストをクリアしなきゃいけないということ。あるいは行き先を制限されるというふうな問題はありましたけれども、こういうふうなものをつくって、引っ越しはもう大変なものだという感覚を捨てていただいて、一生のうちに平均しますと3.5回から3.6回です。ですから、その数少ない引っ越しというチャンスを家族でゆっくりと団らんをしながら移動していただこうということで、この2階建ての引っ越しバスをつくったりいたしました。

あとはエプロンサービス。これは私が自分自身が引っ越しをいたしまして感じたことなんですけれども、もう既に引っ越し事業も10年近くたっておりますから、私の引っ越しは物すごくスムーズに終わりました。みんなに苦労様と言って帰ってもらったんですけれども、さて私はその明くる日また仕事が入っているわけなんですね。ところが、ある程度生活に必要なものを引っ張り

出さなきゃいけないということで、その日はほぼ徹夜なんですよ。荷物を整理しながら、自分で本当に腹が立ったんですね。何でこんな簡単なことを商品としなかったんだろうと。なぜこれをサービスに取り入れなかったんだろうというのが、それをもう本当に腹を立てながらやっていたんですけども、少なくとも引っ越したその夜におふろに入っていたく、あるいは朝、朝食をとるのに不自由がない程度のことは引っ越しの中に入れなきゃいけなかったんじゃないかというふうなことで、5月に引っ越しまして、7月に製品が、つまり「エプロンサービス」という、自分がちょうどエプロンをしていましたので、これはエプロンサービスにしようということで、「エプロンサービス」という商品名の要するに生活がそのまま移動したという形のものができるようなサービスをつくり出しました。ちなみに、エプロンサービスなんですが、今同業他社はたくさんありますが、このお掃除のことをやはりエプロンサービスというふうなことで売っているそうです。

引っ越しというのは、もともと人が生活を始めた時分からあったわけですけども、引っ越しという産業がまずなかった。私は「引っ越しはサービス業」だというふうに最初に申し上げましたが、その間に新聞社の方とか、いろいろな方から取材を受けまして、引っ越しサービスをやっている、引っ越し産業をやっていると、こういうふうに言いましたら、忘れもしませんが、あるときに日刊工業新聞の方だと思うんです。東京からいらして、「寺田さん、引っ越しはサービスという一つの産業になりませんよ。そういうふうな見方はしませんよ」というふうに言われたんですね。これはもう、十七、八年前になるんでしょうかね。でも、その方が二、三年後にまた電話してくださったんです。「寺田さん、あしたの朝のうちの新聞を見てください」ということだったんですが、その新聞に初めて、「引越産業」ということで一面に出たんですよ。引っ越しを始めて三、四年たってから初めて引っ越しは産業だと認知されたことになります。運送事業の片手間仕事じゃないということを認められたんですね。

先程当社のサービスについていくつか申し上げたんですが、なぜこのようなサービスが開発できたかという、引越は、人の生活と同時に始まったとっていいほど古いものなのに、とにかくマニュアルがない。ですから何もかもやりながら、走りながら、自分たちでマニュアルをつくろうとしてきたからできたんじゃないかと思います。こういうのができたらいいな、あればいいなというのが基本だと思います。自分たちで会社の中でマニュアルをつくっていったということを、私もそうですけれども、私どもの社員も、やっぱり自分たちがつくったんだ、引越し産業をつくったんだということを誇りに思っていてやっているわけなんです。

引越しというのは無形の商品なんです。終わってしまうまで、この引越しが高い買い物なのか、あるいは安い買い物なのかわかりません。ですから、できるだけその形のない商品をいかにしてイメージしていただくかということで、いろいろな商品をつくり出して、そしてお客様にできるだけイメージしていただけるようなパックにして販売をしたんです。このごろはお客様がいろいろなことをよくご存じで、あれはこれだと聞いてくださるんですけれども、そういうふうな中でどんないい商品を開発しても、実はこの引越しは機械化できないんですよね。機械化には限界があります。ですから、当然これらの商品を扱う人というものが会社にとって大きな武器というか、大きな力になるわけなんです。今からお話することはほとんどこの人材についてのことなんですけれども、創業当初から、人と企業、従業員と私たちの触れ合いというものにはすぐ神経も砕きましたし、できるだけ近い距離でいろいろなことを話し合えるという雰囲気をつくってまいりました。

従業員との触れ合いで一番印象的だったことは、ある日忘年会をやりまして、忘年会は全国全部回るわけにはいきませんが、役員が一人10カ所ぐらいは回ろうということで、手分けしてやっていたんですが、あるところで、その忘年会に出まして、昔のことですから、ビールを持って、みんなドライバーの人た

ちとか、いろいろな人が回ってきてくれるんですよね。私はそのときに、「だれだれ君、ありがとう」というふうに何げなく言ったことなんです。ところが、彼は私が自分の名前を知っているということをすごく驚いたんですね。なぜ驚いたというのがわかったかといいますと、私その明るく日は福岡支店の忘年会に出たんです。そうすると、福岡支店の社員が「社長、だれだれ君の名前を覚えていたらしいですね」と言うんですよ。「覚えていましたよ」と。「すごいな、社長、みんなの名前を覚えているんですか」というふうなことをね。それであっちにもこっちにもその話が広がったんです。この運送事業という観点から見ると、ドライバーが全国を回っていますから、いい話も悪い話も本当にすごいスピードで広がるんです。ですから、こういう話もあったという間に、「社長はみんなの名前を知っているんだ」というふうなことが広がって、それがすごく思いもよらず、みんなのそれに対する価値観が高いんですよ。私はこんなことで喜んでくれるのであれば、支店を回るのも私の仕事ですから、いろいろな人と支店でいろいろな話をするんですけども、行く前に、その支店の従業員のあんちょこを持って行って、ある程度名前を見ておきます。そうすると、一度聞くと、ああだれだれ君というというのが出てくるんじゃないかというふうに考えて以来、できるだけ人は名前で呼ぶということを心がけています。

そうしましたら、ある方が人の名前は土瓶の取っ手だと。人を動かすのに、「おい」とか「君」とかではだめだと。土瓶は取っ手を持たないと運べない。ふたを持っていたら運べないんだから、人は名前で呼びなさいというふうなことをおっしゃっていたんで、「なるほど、こういうことだな」というふうに思いました。これはまあ人と人とのつながりなんですけれども、私は従業員に対して、基本的に1人1人が会社の顔だというふうに言っています。これはどの部署にも言います。従業員は会社の顔だと思っています。きょうは私は会社の顔としてここにお邪魔しているわけなんですよ。だけど、従業員1人1人が顔というのは、例えば、お電話をくださったお客様と対応するのは、女性の受

付がやります。そうすると、お客様はこのアートという会社を、この受付に出た女性を見て「ああ、こういう会社だ」と。さわやかな感じがいいな。細かいところに気をつけてくれるな。あるいは、営業マンがだらしないことをやっていますと、「何だ、アートってこんな会社か」というふうに、恐らく、お客様というのは自分が出会った人間を見て会社を判断すると思うんですね。ですから、私たちの人材育成というか、基本は従業員の1人1人が会社の顔だというふうに言っております。

実は、3年半、4年近く前からCSというものに、すごく力を入れております。ちょうどバブルが崩壊した後で、いろいろな物の価値観というのが変わったときだったんですね。私は運送事業じゃないサービス業だと言っているながら、実はバブルのときは、絶対労働力不足でせっかく「何や、運転手さん」というのから、「ああ、ドライバーの方ですね」というふうにすごくいいイメージで会社をやってきたつもりが、だんだんとライセンス一つあればどこだって就職できると。どこだって使ってくれるというふうな時期に一時期になりましたよね。特に3Kとかいう言葉ができて、その中にどうも引越しという仕事もその中に入ってしまったようなんですが、だからなかなか人が集まらないというときに、ドライバーが、顧客に対する自分がすべき仕事というのを見失っていた時期がありました。私どもの担当者も今までなら、もうそれなら帰れというふうに言って帰らせていたのが、もうせいぜい小言を言うぐらいで済ませるというふうな時期が数年続いたんですよ。ですから、こういうふうなものをころっと切りかえるのに、これはもう絶好のチャンスだったんです。ですから、これは時を移さずに、このCSというものを徹底的に取り入れようということで、CSの経営というのを会社に打ち出したんですね。

ただ、会社というのは、いろいろな企画だとか、リストラもそうですけれども、いろいろなことを決めていろいろな人にやらせる。しかし、やらせながらも、自分たちがやった仕事、実はどの程度成果が上がっているのか、あるい

はどんな結果になりつつあるのかというふうなことが全く見えない。末端までは見えないのが実情なんですね。ですから、私はこのCSカードを、ただお客様に喜んでいただいただけじゃなくて、喜んでもらった結果がどうなったかということを全部返すことにしています。あるいは、失敗だったことがどういうふうな結果をもたらすか。これもやっていこうということで、CSカードを、引越しますときに作業員が必ずお客様にお渡しする。記入していただく項目は10項目ぐらいございまして、○×なんです。その下に空欄があって、メッセージをいただくというふうになっています。お客様にこれをごらんいただいて採点をお願いしますということでお渡しするんですね。それが、実は社長室にダイレクトに返ってくるようにしております。最初約12%の方がこのはがきを返してくださったんです。ところが、やはり最初のうちは、やはりこれをお返しくださるというのは、よほどよかったとか、よほど悪かったかでなければ、もう済んでしまったことをわざわざ書いてくださらないんですよ。ところが、この12%のうちに結構目を覆いたくなる、耳をふさぎたくなるというようなカードが多かったんです。ですから、気分の落ち込んでいるときは、できるだけこれは見たくないなというふうな気持ちにもなりましたけれども、結果から言うと、これがCSに対する考え方とか、社内の改革の大きな柱になったわけなんですね。

今、約35%ぐらいのお客様からのCSカードのリターンがあります。それもほとんどの方が○だけでなくメッセージを書いてくださいます。圧倒的にすごくいい形での中身が返ってくるようになったんですね。これはなぜかというふうに思いましたときに、私は先ほど申し上げたように、悪いのが返ってくるとその時点でまず社長室からお客様にお電話を入れる。これをほうっておくというのは、二次クレームなんですよ。ですから、「え、もう電話くれたの？」というぐらい、速いレスポンスで対応ができたと思うんです。そして片方は、その所属する支店の当人に向けてファックスを流します。ファックスは

片方は空欄にして、それをすぐ戻させるんですね。どういう状況でこうなったかという。そのやりとりをいつもしていました。そのうちに、各支店にグラフを配りまして、全社員の順位をわかるようにしました。今、いわゆるいいカード、褒めていただくカードがスマイルカード、逆なカードというのはまたあるんですけども、こういうふうなものを点数で評価していきまして、月間MVP賞とか、こういうふうな賞をつくって、多少ゲーム感覚を持たせながら、そして褒賞を与えながらやってきたわけなんです。カードはイエローカードとレッドカードをつくりました。イエローカードが3枚たまると支店にレッドカードがいく。そしてそれは、もちろんペナルティーとして、支店全体の成績からマイナスになるわけなんです。だけどペナルティーだけで、じゃあよかったなら何があるのかということで、これもちょっと、後から考えたんですけども、同じようなカードを袋にしまして、ちょうどテレホンカードが入るような袋にしまして、その中に真っさらな1,000円札を1枚だけ——今ごろ1,000円だって、あげても全然喜ばないし出しにくいもんなんですけど、それを小さく折って持っておきます。私の会社では、随分決まり事がうるさいところがありまして、ユニフォームのファスナーは上げましょうとか帽子は必ずかぶりましょうという決まりがあるんです。10項目ぐらいの。これはもうどういうところで見つけるかといいますと、道路を走っていても、すぐにどの車かわかりますから、これが一つですね。そして、もう一つは、私を含めて役員がお客様の現場へダイレクトに参ります。最初から行くと言っていますと、すぐあちこちに情報が飛びますので、私どもは引越の顧客情報はすべてコンピューターのネットワークで処理しておりますので、全国の作業状況がリアルタイムで自分のところで引き出せるわけですね。ですから、自分がエリアを決めますと、そのエリアを抜粋して、何軒か回っていくんです。地図を用意して。最初は従業員はびっくりしていました。お客様に、まず従業員は朝のあいさつをしましたか。帽子はちゃんとかぶっていましたかというふうなことを含めて、伺うんですよ。

帽子をかぶるのが何ほどのことかというふうによく言われるんですが、帽子をかぶるとか、作業服のファスナーを閉めるとかいう簡単なことが守れないようで、本当のお客様に対するきめ細かいサービスなんてとてもできないんじゃないかというところで、ここらは特に厳しくしています。ですから、高速道路の真ん中で車をとめて怒ったこともあるぐらい、これはうるさくしています。恐らく、私どもの看板のついた車で走っていましたが、ぜひごらんください。帽子はかぶっているはず。もしかぶっていなければ、ぜひ私に連絡してください。イエローカードを出しますけれども……。そうしますと、きちっと約束事が守れていると、作業員にグリーンカードをあげます。でも、約束が守っていないときにはイエローカードをあげます。そうしますと、このグリーンカードをもらうということも喜んでくれますけれども、何が一番よかったのかというと、作業員は、「あ、社長はいつも自分らの仕事を見ている」ということになります。いつも自分たちのことを、仕事を評価しているんだということが、すごくよかったようなんですね。

なぜなら、やっと3年近くになりまして、CSマネージャーというのが全国で13名、去年できたんです。私はこの人たちを早くつくりたい。こういう人が早くたくさんできてほしいと思っていたんですが、この人たちなら、全国のリーダーとして、マネージャーとして決して恥ずかしくない人たちというのを13名、実はできたんですね。この人たちと初めて会議というのを持ちました。CSマネージャー会議。彼らと話をするときに、一番私は心配だったんです。後で彼らに謝ったんですけれども、普通営業マンと会議もします。それからもちろん幹部との会議はしょっちゅうありますけれども、そういうところでも、なかなか意見というのは出にくいんですよね、人が多いですと。ところが、このCSマネージャー会議のときに、現場の作業員が初めて会議室で社長と本当に顔を合わせての本当の会議をやるというので意見を言ってくれるんだろうか、一方通行でこっちがいろいろなことをしゃべらなきゃいけないんじゃないかと

いうふうに心配しておりましたら、ところがもう驚くほど活発に、どんどん意見を言うんです。それが必ずしも同じ意見じゃなくて、九州の人もそれから東京の人も、それぞれがいろいろな意見をCSマネージャー同士がぶつけ合うんですよね。私はこのとき本当に、やはり仕事を前向きに考えて、何かをやるうと思うときは、これだけ意見が出るんだと痛感しました。それもきちっと、話し方が上手とかということじゃありませんけれども、何が言いたいかということがはっきり理解できるという感じでした。ですから、私はやはりいろいろなことを会社の者に、特に、我々のようにサービス業の場合はやらせるのはいいんですが、やらせた結果とかだけじゃなくて、中間報告、そして自分たちが成果を上げたときは、必ずそれに見合うリターンがあるということが大切だというふうに考えています。

まあ、その延長線ではありませんけれども、私どもは、全国を独立採算、本格的な独立採算ではないんですが、社内的には独立採算で、支店、支店の評価をして、その支店の成績がいい場合、この場合は必ず支店に賞与のときに、ボーナス時期に、夏と冬に必ず決められたものがリターンされるようになっていきます。賞与は会社が決めますが、褒賞金というか、この利益の還元金については支店長に決めさせるんです。なぜなら、この還元金は会社があげるんじゃなくて、その支店の努力で獲得するものだから、当然よそよりもいい成績を上げるためによそよりも努力しているだろうということで、その努力の配分は実際現場を見ている責任者にやらせようということで、振り込みじゃなくて、支店長から所員に現金で渡すようにしております。

たまたま一昨年ワコールの塚本会長さんとお会いしたときにこのお話をしましたら、「寺田さん、うちも利益還元金やっているんだと。しかしそんなふうにはやったことないな。確かに現金でやって、その人らにやらせるというのはすごくいい」というふうに言ってくださったので、恐らくもう取り入れておられるとは思いますが、やはり自分たちのした成果が形のあるインセンテ

ィブとして、自分の生涯に見合うリターンをあげる。今、その能力級とかいい
ますけれども、これも大方バブルの後始めましたから、4年をことして経過す
るんですよ。

それから、時間がありませんので飛び飛びになりますが、会社の目指す方向
というんですか。私は経営者の役割というのは幾つかあると思います。一つは、
会社を知ることですね。とにかく物すごい速いテンポで世の中が変化し
ています。この変化に対応するには、やっぱりトップが現場を知らないと恐ら
くついていけないというふうに思います。私はそんなに偉そうなことを言って、
自分自身の失敗から、いろいろなことを学んで、すぐそれをやり変えるという
ことの繰り返しなんです。年々いろいろなことを課題にするんですが、ある
年、テイクアクションということで、全員営業をやろうということになりました。
その年に結局営業マンと管理職からトップまで、役員も含めて、全部が抽
選でペアを組まして、お客様のお宅に見積りにお伺いするんです。それは毎日
じゃなくて、みんなそれぞれ仕事を持っていますから、土日に振り分けて、あ
る期間を決めまして、その期間をコンペにしようということにしました。例え
ば営業マンを馬に例えて、騎手は管理職というふうな形で、全部が競争に入っ
たんですよ。本当はこれで営業の活性化をやろうと思ったんですが、実はそ
うじゃなくて、すごくいいことがわかりました。

一つは、お客様が本当に何を必要とされておられるのか。そして、お客様に
とってアートという会社はどういうふうな会社だというふうに映っているのか
ということなんです。これは私自身が、本当に大いに反省したことなんです
が、社名を「アート引越センター」から「アートコーポレーション」に変更い
たしました。これは事業の多角化もあって、引っ越しというカテゴリーからち
よっと外した方がいいんじゃないかなということで、社名変更したんですけれ
ども、以来、引っ越しの商業もアートコーポレーションということをも
最後にうたったんですよ。これを2年以上続けたんです。そうしますと、お客

様のところに回って感じましたのは、お客様にとって「アート引越センター」が「アートコーポレーション」と、全く関係ないですよ。なのにやたらとコーポレーション、コーポレーションということを表に出して、肝心の本来アート引越センターという売るべき商品がよくアピールできてなかったんだと思うんです。なぜなら、アート引越センターの認知度は毎年新聞社が出す統計から見るとかなり高いんですね。ですからもう知っているもんだということを前提にアートコーポレーションなんていうふうなことをやっていたんですけれども、これは企業の傲慢だとわかったわけです。私の傲慢だと気がつきました。すぐその月から、アート引越センターにもう一度もどしました。今私どものコマースは全部アート引越センターという事業部名で流れておりますけれども、これが原因がどうかわかりませんが、ここ1年8ヵ月、ずっと対前年よりも電話の受付本数も14%から15%、多いときで20%の伸び率を示しております。

それから、おまけですけれども、実は、本社のスタッフ部門の人、それから現場の出先の営業マン、こういうふうなものの交流がほとんどなかったんですね。ところが、無差別に抽選でペアを組んで営業に回っていますと、1日車と一緒にいるわけですね。そうするといろいろな話をする。思いもよらず、ここでパイプというか、コミュニケーションができたんです。管理職も、コンベが終わってからも、同行した営業マンに「最近調子どうだ」と。「コンピューターを見ると、ちょっと大変みたいやないか」というふうなことで電話をしたり、逆に本社を訪ねてきたときには、自分のペアを組んだ人を訪ねてみたりとか、すごくいいコミュニケーションができたんですよ。だからこれは、やはり現場を知るとというのは、いろいろな意味で会社にとって、会社の活性化にとって大きな役目を果たすというふうに感じました。

それから最後ですけれども、経営者は常に目標をつくらなきゃいけない。目標を与えなきゃいけない。そして、その目標を達成して、達成したその充実感

というか、本当に何かができたとときの感動というのをぜひ味わってほしいというふうに思います。なぜなら、私はまだ30億ぐらいの売り上げのときに100億企業を目指そうということでスローガンを立てました。みんなに100億企業を目指しませんかと言ったら、やろうやろうというふうにもう即座に決まったんです。後で聞きましたら、どうせできそうもないから、一緒にやろうやろうと言ったというんですね。でも、ことし300億を達成しましたけれども、500億企業を来年目指しましょうと。あるいは3年先に500億といったら、恐らくこうだからできない。あれが難しいといういろいろな議論が出てくると思うんです。ところが、あのときは何の理屈も抜きで100億企業に挑戦しようということにみんなが同意したんですね。そして、たったこの一つの100億企業という、本当に根拠も何もない、この一つの目標のおかげで、大方4年近く、みんなが必死になって100億企業に挑戦しようということで、朝の朝礼で100億企業、宴会をやると100億企業というふうに、どんなときも、だれもがこれを言い出したんですね。そうすると、これ一つが共通の目標だということで、本当にその4年間、もう大いに盛り上がったんですが、これを達成できたときに、約4年弱で達成したんですけれども、物すごく感動するだろうと思っていたんです。ところがさにあらん、「ああ、やっとやったか」ということだったんです。それよりも、次に何の目標を彼らに与えたらいいのかというふうなことが心配でした。だけど、彼らがある日会議のときに、私や主人、役員に、花束をくれたんです。そのときに、私は本当に感動したんですね。これが欲しかったんだと。100億達成したときの感動ってこれだったんだと。何か足りないと思っていたんだけど、これだったんだというのが、その100億を達成した、みんなと一緒に同じ目的を共通の目標を持ってそれを達成できたという、これだったんだなと思いました。ということは、目標を達成するというのは、一人二人のスーパースターよりも、みんながやろうというムードができるということが、いかに企業にとって大事かということだと思います。ですから、経

営者は常に、経営者の夢だとか、会社のロマン、夢ですね。あるいは企業としての理念、こういったものを繰り返し、フェイス・トゥ・フェイスで従業員に話していく責任があるというふうに思っています。

ちょうどこの10月1日で20期を迎えまして、人では言えばちょうど成人式です。ですからこれからの20期をどういうふうにしようかということで、ついこの間、全社員に話をしたんですが、20期からの、つまり二十歳からのアートコーポレーションは強いアート引越センター、強いアートコーポレーションになろうと。そしてお互いに自分たちが提供したものに対する正当なりターンをきちっと自分たちが受け取っていく。そして、もう一つは楽しいアートにしよう。同じ仕事をするのに楽しく自由闊達にいろいろな意見が言える企業にこれからもしていこう。今、正社員は600名ほどですが、これがまだまだふえるようなことになっても、今の会社のムードというか、企業としてのフィロソフィー、こういったものをずっと持ち続けていこうということで、全員で300億に、実は19期の目標が300億だったんです。なぜなら、20期をきれいな形で新しい大台に乗せていこうということで目標にいたしました。そしてその目標が達成できたときは全員でこの19期の汗を流そうということで、11月には全員で海外旅行に行こうというふうなことを考えています。まあ、Small But Excellentというのは、実は私どもが小さくても一流といわれる企業を目指そうという全社の目標です。一流とは何ぞやというのは、それは経営者の私もそうですけれども、会社で仕事をする全員がその部署では一流なんだと言われるような人になり、そして自分たちの子供たちをぜひ会社に入れたいと思ってくれる会社になれば、そのときは一流企業だというふうに言っております。

いろいろ話が飛び飛びと時間が過ぎてしまって申しわけありません。これで終わらせていただきます。(拍手)

独立起業家支援システムの 必要性と起業制約の打破

松 田 修 一

1. 3人の物流起業家に思う

こんにちは。今、ご紹介いただきました松田でございます。

前の3人の起業家の方々のお話の後、大学の教員の話は少しかた苦しいかも知れませんが、ご容赦いただきたいと思います。

特に、アート引越センターの社長は、大阪経済同友会の最若手の幹事になられまして、大変なご活躍です。お話を伺っていておわかりいただけると思いますが、いかに市場というものをセグメントしているか、しかも、引越市場に出ようとして陸運局にかけ合われたときに、そういうビジネスは成り立たないからやめた方がいいですよとお役人から説得を受けた方でございます。それが今300億になんなんとしているわけでございます。やはり、起業家はリスクというものに果敢に挑戦をしている。挑戦するときに、何も無い方は挑戦できません。スキルコア——コアとしてのスキルがどこにあるのか。さらに、長期的なテンションに耐えていける能力、これが起業家の条件だろうというふうに思います。

しかし、先ほどお話にも出ましたが、楽しくなければどうして企業をやっておれるんだということでございます。私自身、いろいろなところで企業を興されている方々とダイレクトにつき合っています。若いのは22歳。もちろん、高齢な方もおられますけれども、大体お付き合いしている平均年齢が30

歳の後半の方が多いわけです。みんな楽しそうですね。先週も大阪に行っておりました。今ちょうど30歳でありまして、来年店頭市場に出ようという男でございますが、もちろん大学は出ておりません。高校中退。学歴というのは、起業家の資質のほんの一部です。起業家にとって重要なのは、市場を見る目にあります。知識の集積からは競争差別化は出てまいりません。知識はどこからでも今検索できます。それに智恵が加わらないとだめなわけでありまして。ですから、よく起業家は「直観力」という言い方をします。この直観力というのは、経験の集積から出てくる智恵なんでありましてね。

今、インターネットの時代になりました。世界じゅうの知識は検索できます。しかし、それが市場にフィットするかどうか。これは非常に重要であります。きょうの3人のスピーカーは、日本の伝統的な小売業に風穴をあけられた「物流起業家」の方々です。広い意味の物流関連ですが、どうしてセブン-イレブンさんというような世界的な起業に育ったか、そして郵政を追い抜きそうな宅急便の事業を興され日本のトップに立ったか、そして引っ越しという特殊な分野でナンバーワンになられたかと。だれがこの企業を支えてきたんでしょうか。もちろん事業を興された起業家の方々です。しかし、顧客が事業を支えていくんだと思うんですね。そこでその顧客の共通項は何か。一般大衆だったんです。一般大衆には規制はききません。企業に向けてビジネスを仕掛けていく場合と、一般大衆に向けてビジネスを仕掛ける。ちょっと言葉が過激ですが、相当違うということは認識しなければいけません。戦後1兆円企業が3社も出た最大のビジネスは、スーパーマーケットです。スーパーマーケットの外縁にセブン-イレブンもあります。今一番成長しているのはコンビニ、あるいはDIYです。すべてお客様は消費者の方々です。考えてみますと、自動車もそうですね。耐久消費財、多く顧客は我々一般大衆なんです。家電メーカーもそうですね。これは非常に重要なことであります。マイクロソフト、一般大衆がほとんど買っていますね。ですから、我々一般大衆の欲求とか、ニーズのあるところに次な

るビジネスチャンスは常にあるわけですし、既存の企業だろうが、ゼロステージのベンチャー企業であろうが競争条件はそれ程変わりません。

2. 最近の新事業・新産業育成の動向と背景

きょう、いろいろなことを私はお話したんですが、時間が50分でございますので、制約要件がございます。入口に私どもの研究会（早大アントレプレヌール研究会）が、来年どういうテーマの研究をやるかのパンフレットがございますので、ぜひおとりいただきたいと思います。今、私は官の委員会に5つ属しております、官といいましても、本庁の官もちろんあるわけですが、東北6県の委員会だとか、そういうふうなことに関与しております。特にことし、経団連、経済同友会が新規事業とか、ベンチャー企業をどう育てていくんだという答申を出されました。テレビの座談会でソニーの大賀座長がスピーカーとして出られました。ああいう答申案作成の委員会にも若干関与してきたわけですが、財界の奥の院と言われるような、経済同友会だったらまだ話がわかるんですが、経団連がどうしても取り組まざるを得なくなってきたのか。しかも、思ってもいなかったスピードでベンチャーを支援するインフラは進んでまいりました。特にNASDAQ（米国店頭登録市場）のような仕組みというのは、まず10年先にしかできないんじゃないかというふうに思っていましたところ、この7月に日本で第2店頭市場ができてきたわけですね。相当なスピードで進んでいます。しかし、基幹法令といいますが、税法、商法、このところはまだ動いておりません。自己株式は禁止されていますが、ストックオプション制度は限定的にはできました。そういう意味で、いろいろなベースが急速に変わりつつあるのは、21世紀に向けて、過去30年間の日本の成長のままで絶対的にこの豊かさを維持できないという共通認識が、今日本のリーダーの方々にあるということだろうと思います。私はベンチャーのことを研究者としても、過去の仕事としてもやってまいりましたが、もう一方で、業界ビ

ッグワンの会社に5業種関与しております。すべて新しい事業をつくり出すのにどうしたらいいかということです。私のような新参者の一研究者が、そういう業界ビッグワンの会社に何で関与せざるを得ないのかと、情けない思いが時々します。

実は、今お手元のレジュメがお渡しされていますが、これは経団連の大賀座長の委員会で話すためにつくったレジュメでございます。この中からかいつまんでお話ししたいと思います。経団連の委員会に出ますと、当然のこととして大会社の専務さん以上が出ております。上の方は会長さんでございます。「ここにご参加の方々がもう一世代若ければ、すなわち50代の前半であれば日本は救えるんですが」という言い方を一番最初いたしましたら、随分苦笑が漏れました。平均年齢65歳の方々の集まりだったからです。これから日本が一番苦しくなるのは30年先であります。ホワイトカラーの受難の時代は今始まったばかりであります。これから10年、20年の間に第一次団塊の世代という方々が第一線を退く。この豊かさを維持できて、ご苦労した方々がハッピーな状況で天国まで行かれるかどうかです。これを今礎をつくらなければいけないというのが、共通認識であろうと思います。

3. 日本企業の経営特性と逆転現象

さあ、そこで一番最初のページから、相当なスピードで進んでいきたいと思っています。1ページの「日本企業の経営特性の逆転現象」は、どうして日本の企業がここまで栄えて、そしてどうして問題が起きてきたかを1枚にまとめたものであります。

これをまとめるきっかけになりましたのは、1990年に私はアメリカのボストン大学の方に留学をさせていただきまして、日本からアメリカへ進出している日本のリーダー企業の中核企業、ソニーアメリカ1社、こういう1社をアンケートしたからです。100社に対して出しました。44社の回答を得ました。19

社社長インタビューに回りました。その中で、今ステイタスが一番高くなっている方が日電の金子社長でございます。そういう方々にアンケートして、いろいろなインタビューをしまいたったわけですが、アメリカに一方的な輸出をしている段階では、日本はよかったんですね。アメリカの現地法人が、現地生産を始めたときから、完全におかしくなっていました。アメリカに進出している中核企業の会社が収益力は極めて低い。利益があればいい方です。赤字の会社、約90%赤字だと当時言われました。93年度のアメ리카に進出している日本企業のトータルは、約3,000億円の赤字でありますね。こういう状況で、日本の将来がもつのかということであります。大変なショックを受けました。新聞紙上では、1990年ですから、バブルの最盛期であります。アメリカのシェアをどんどん食っていつている。絶好調という報道でした。収益を無視したという限定がついているのが、誰にも知らされていなかった。

そこで日本企業は大きなターニングポイントに来ているのではないかとすることで、1年間悩み悩みながらまとめたものがこの1ページ目でございます。逆転ということが今おきているということをそこで整理しております。「株式の持ち合い」という特性は、経営のノーチェック状況を生み出しました。今回バブル崩壊しまして、20兆円ぐらいの売却損益を出したでしょうか。多くの会社がですね。トータルで。これに対して、トップは誰も経営責任をとっておりません。今度大和銀行がああいうことで経営責任をとりました。あれはみずからとったんじゃないやありません。既に、その事実は随分前にわかっていたんですね。そういうことになりますと、株主のチェックがかからない経営、昔は銀行がチェックをかけていたのが、銀行がおかしくなってきましたから、だれがチェックをかけるんだということでもあります。そして当然、ノーチェック状況ですと、やっぱり社長の権力というのは絶対的になります。同質の方々の経営陣集団をつくったときに、新しいアイデアはそこからどうして出てくるんだろうということでございます。

そして、日本の戦後支えていただいた方々、これはやっぱり「団塊の世代」、今、世界で活躍されている方も大体団塊の世代です。同年が250万人います。大学が冬の時代になるというふうに言われています。今大学の4年生の世代が209万人、今の赤ちゃんは120万人ですね。これが現実の世界に類を見ない高齢化の今の進展状況であります。ということは、団塊の世代の働き手が、付加価値創造者からコスト受益者になったときに、日本はその方々をハッピーになるような状況に支えていく仕組みをつくらなければいけない。今までにその方々が作り上げた仕組みとは確実に違うでしょう。今までハッピーな状況でこれたというのは、日本が成長していて、豊富なポストがあったから、給料を大して差をつけなくてもみんな働いたんですね。今多くの会社で年俸制というのが進んでおります。年俸制というのは、定年制がどんどん無視されていきますね。年俸を実績で評価します。実力で評価しますから、60歳までいても結構ですよ。給料10万円ですけれども、いいんですね。こういうことが進んでいるということになるわけですね。当然なこととして、社内の従来型の信頼システムというのは崩れていく。今、アートさんもそうでしょうし、新しい新興勢力、40歳前後の社長の新興勢力の会社は完全な実力主義です。しかし社員はおやめになりません。実力主義で何でやめないのか。それは、社内が開かれているからなんです。人事のオープン化であります。すなわち目標設定をしたら、それがオープンになっています。社員間にお互いにですね。より高い目標を設定しなければ給料が下がるのはしょうがないねと。人事評価の透明性と公平性があれば、給料が下がって、役職が下がっても不平不満がない。そのかわり再チャレンジは自由にできるわけですね。今カルチャー、コンビニエンス、クラブ(CCC)は、どんどん失敗しろと言っていますね。失敗しないような前へ出ないような人たちはうちにいてもらいたくない。どんどん失敗していい。失敗したら早く言ってきなさい。次にやるべきことはいっぱいあるんだからと。今の伸びている企業の共通項であります。それが新しい「社内信頼システム」

になっているわけです。正當に社員が実力どおり評価され、実力を出せる職場はこういうような仕組みになっているんだと思いますね。これは従来型とは極めて違います。

それから、次にご縁による「社外の信頼システム」があります。これは今大きな曲がり角にきています。よく言われるのが資生堂さんのチェーンストアです。化粧品のチェーンストアが大きく独禁法上も取り上げられている。まさに系列の典型的な事例ですね。松下電器さんもそうです。いろいろな会社が生産及び販売について系列システムというのをつくってきて、それで競争に耐えてきたわけです。しかし、親会社自身が21世紀に生き残れるのかというサバイバルゲームに入ったときに、世界のトップ同士と組んでいく。トヨタとGMが組みますね。IBMと富士通が組んだりします。10年前には考えられない状況ですね。そういったときに、親会社からの指示を口をあけて待っている系列会社は、じゃあどうなるんだと。できるだけ自由に自分でビジネスをやってくださいとならざるを得ない。これは、日本が世界に向けてみずから殻を破り始めた、グローバル化ということになりますけれども、陰の部分なわけです。つけなんです。それから、「土地や株式の一貫した値上がり」が逆転し始めたのはご承知のとおりです。

最後でございますが、戦後官が日本の主導権をにぎりながら日本人全員をハッピーにしてくれたわけであります。しかし、みずから本当に戦う姿勢というのを、日本企業は失ってしまったといえます。その典型例が金融機関だと言えますね。今回、中小企業庁の新しい施策が出ました。中小企業創造法と言われまして、ことしの4月に施行されました。中小企業というのは未上場の会社が中心なわけでオーナー経営でございますが、今までは中小企業を倒さない仕組みをつくってきたわけです。全員ハッピー。全員ハッピーな結果どうなったか。日本に全産業が残ったままです。そして、外の障壁だけが取り払われようとしています。これが今の苦しみなんです。もっと早い段階から、サバイバル

ゲームが行われる仕組みをじわじわと導入すればよかったんです。ドイツのように貿易黒字という問題は起きなかった。日本はそれをしませんでしたから、強烈な貿易黒字、生産能力が過剰で全産業が残っているんですから当たり前ですね。ところが、今回の中小企業庁の行政から、出るくいをもっと伸ばすという方向に変わってまいりました。そうでないと、世界から批判を回避できないと同時に、みんなが同じ処遇であったとすると、高齢化社会を維持できないという認識であります。伸びる人は世界に向けてもっと伸びてほしい。その人たちのパワーでもって日本に富を呼び込んでほしい。こういうふうな方向に変わってきたわけであります。

4. 計数からみる製造業の経営体力の減退

さあ、それでは、私は公認会計士なものですから、数値でもって立証しないと気が済みません。2 ページ目 (2. 計数からみる製造業の経営体力の減退) をおあげください。

我が国企業の形態例、これは製造業でございますが、上場会社 1,034 社入っております。92 年 3 月期が売り上げのピークです。税引き前利益は、91 年 3 月期がピーク、8 兆 7,000 億の利益ですね。税前利益の下に、処分益というのがあります。これが土地や株式の売却益であります。業績が良くなっているときは少なく、悪くなっていると多くというのがよくわかります。これを差し引きしますと、会社の実力としての利益が出ます。91 年 3 月期、7 兆 7,000 億から 94 年 3 月期、1 兆 7,000 億です。これほど落ちてまいりました。ということは、多くの企業で赤字計上がされたということでもあります。赤字計上による責任はせいぜい 5 人の社長がとった程度であります。ほとんど経営責任はとっておりません。この数値を細かく述べるのは省きますが、その下にデータから導き出される経営特性が 8 ポイントまとめてあります。

「投資効率」が極めて悪化しています。資産利益率が 1 %、銀行預金とこれ

では同じです。一番高いときで4%、定期預金よりも低いです。これでビジネスをやっていることになるのか。今までは見えない含み益が多くあるからいいと、こう言っていたんですね。含み益は世界に行ったら通用しないんです。土地の含み益は世界に持っていけないですね。その含み益をベースにした信用創造による資金で投資ということはできたわけです。それが多くは失敗してまいりました。「低収益構造の定着」、そして「大きなバランスシートに小さなP/L」であります。その数値の一番下を見てください。408というのが右の方に出ております。これは資産の回転率ではなくて、回転期間、日数というふうに見てください。365日というのが売上高と資産が同じということですね。この365日を越えたのがバブルピーク期の90年3月期であります。今は400日です。これは世界の製造業から比べますと、150日分余計の資産をつぎ込んでいるということになります。日本の企業の中で花王さんというのは、非常に高いレベルの経営を行っている。その花王さんが約340日であります。花王のライバル企業には、ユーリーバーとかあります。花王の7倍の規模でございまして、その7倍の規模の会社が何とこの資産の回転期間が217日なんです。花王と約120日分違います。日本は多く金をつぎ込んで、そして少ない成果しか得ていない。国内だけで盛り上がった経済の証明であります。含み益のはき出しによって責任はとらない。直接金融、すなわち、株が高かったので、どんどん自由にお金が調達できた。それで過大投資をして、いま4割のオーバーフロー生産能力があるといわれています。海外戦略に対して、リスクは拡大している。伝統的な企業がリニューアルしないと、日本経済がこのまま終焉するのではないかという危機に、今見舞われているわけであります。

5. 経営に不連続性の導入を

3 ページ（3. 経営の不連続性が困難な伝統的な大企業とその打破）に移りましょう。細かくは申し上げませんが、真ん中から下を申し上げます。

「日本を取り巻く経営環境」ということを見た場合に、一番心配なのは、アジアが世界の大蔵省として立ち上がるまでのつなぎ役を日本がやらされているということであります。たまらない気がします。世界のメジャーが日本を見放しつつある。海外の証券会社が撤退します。東南アジアの企業から日本に株式公開をする例はほとんどないということですね。つなぎ役の一つの例を申し上げます。東亜燃料というその業界では一番収益力の高い会社がございます。今から4年前に東亜燃料の親会社であるエッソ、モービルが東亜燃料の配当性向 167 % を要求してきました。利益の 1.7 倍を配当しろということです。それは 2,300 億ある内部留保を早くアメリカに吸い上げていこうという戦略であります。これは、石油メジャーが日本を見放し、アジアにシフトするシグナルですね。大変なショックを受けましたね。資本のロジックというのはすごいなという程度のもんじゃないです。日本へ投下されていた資金が、アジア諸国へシフトするということを意味しているわけです。アジアの方にどんどん資金シフトされて、日本がエアポケットになる一つの証明なんですね。その辺のことをよく考えてもう一度魅力ある日本を呼び戻す必要があるということでもあります。

そこで、日本にとって脅威は、東アジアを中心とした企業が技術的に 15 年ぐらいで日本にキャッチアップしてくるだろうということです。アメリカに、日本が追いつきそうになったのが 30 年、東南アジアは 15 年だろうと。そのときの東南アジアの共通項とは何かと。社員平均年齢 30 歳ちょっとの会社、しかもリーダーの多くは欧米の MBA を出ています。オーナー経営で即断即決をします。それと同じビジネスを日本のスタイルとしてつくりあげておかなけれ

ば、東南アジアと対等に戦えないですね。

その頁の下にどうしてそれを実現していくかというのが大きく2つ出ております。まず一つは、「伝統的大企業の生き残り」であります。しかし、自動車会社がアメリカは3社しかないのに、日本に11社そのまま残るはずがないんですね。日本の伝統ある企業の半数は二、三十年後にほとんど存在感がなくなっていかなるを得ない。その中からどこが勝ち残り、世界のリーダーとして残っていただけるのか。これは大企業の中で経営の不連続性という、いわゆるコーポレート・ベンチャリングの成功しかないわけですね。ところが、コーポレート・ベンチャリングが、なかなか成功しない。

それと右の方にございますゼロからスタートする「新進ベンチャー企業」を多く輩出し、どこまで立ち上げていくのか。ちょうど3週間後の土曜日にこの会場を使いまして、関東圏の学生を対象に、「若者会社をつくろう」というテーマで、自立型人間になろうという通産主催のセミナーを行います。全国9カ所で今キャンペーンを行ってまして、2週間前の立命館大学を使って京都でやったときに800人集まりました。関東圏ですから、大隈講堂を埋め尽くすくらい集まらないといけない。新しい会社づくり、基本的には教育という面が非常に重要なんですが、実は大学が機能していない。新しいビジネスをつくり出すことについて大学が機能していない。大学が変わるまで待てないということで、大学生にダイレクトにどんどん直接訴えようと、キャンペーンを始めたわけです。私自身が一大学人でありながら、そんなことを申し上げるのは非常に心苦しいんですが、そういう認識でございます。

6. 日本の中小企業の設立状況

さあ、少し先に進みましょう。5ページ（日本の中小企業の社歴別：設立年度別企業数分布）を見ましょう。

このように、情けないグラフが出ております。日本を支えている今の基幹企

業というのは戦前、あるいは1950年前後の設立会社でございます。ソニー、ホンダ、ほとんど45年から50年の間に設立されました。それ以降、会社の設立が非常に多かったのが第1次石油ショック前までですね。池田内閣が「貧乏人は麦飯を食え」と言ってから、田中角栄総理大臣のときまでが、すごい勢いで会社が設立されて、日本の一番活性化した時代ですね。この共通項は何だと思いますか。わき出るように若者が出てきたということであります。戦後は世界じゅうに散らばっていた人々が引き揚げてきました。敗戦になりまして、多く引揚者が日本には満ちあふれていました。食うに困っていた。その人たちからパワーが出てきました。

それから次の最大の山は、団塊の世代が世に出始めた10年間であります。これ以降会社の設立は減少し続けている。今後、人口構造は高齢化がますます進みます。相当意図的な施策をしない限り、この凋落の歯止めはかけられないと思います。その中で、一番重要だと思うのは、大会社のコーポレート・ベンチャリングの成功なんです。経団連の大賀座長のところで話しましたときに、大賀さんがこんなことをおっしゃいました。私がソニーミュージックを立ち上げると、盛田さんと井深さんから言われたときに38歳でした。38歳から5年間、一切クレームはつけない。何をやってもいいから、ソフト事業を立ち上げろという指示が私の今を支えていますと。こういうことがソニーはその当時できたんですね。物すごい成長過程にあったときですね。ですから、若いチャレンジに、イノベーターといいますか、思い切ってどれだけのことをチャレンジさせてあげるかですね。集団主義のもとで、出る杭をたたいて、もとへ戻すか。引っこ抜いて捨てるかを社内でやってきたところからは、イノベーターがうまれるのはなかなか難しい。新しい事業というのは、既存のビジネスのスピード感が違うわけでありまして、高炉メーカーがハイテク事業、特にコンピューター事業に出ていってことごとく失敗しました。高炉という30年サイクルで動いている会社と3年とか5年サイクルで動いている会社とはスピード感

が違うわけですね。大企業がリニューアルをできるのは、若い人に思い切って任せることですが、中々難しい。そういう細かいことを言うと、まだ幾らでもあるわけですが、この程度にしておきます。

7. 成長するベンチャー企業の日米比較

さあ、それでは8ページ（日米店頭登録企業の増収率ランキング上位5社の業種）を見てください。

具体的にベンチャー自身の話に少し入っていきたいと思いますが、先ほど申し上げましたように、日本の店頭市場も第2店頭市場ができました。どうもそれが軌道に乗ると思えませんが、効果としては、既存店頭市場のハードルがどんどん下がってくるだろうというふうに思っています。会社設立10年、30才代の半ばの起業家に引きいられたベンチャー企業が公開できる状況があと5年もたてばくる。少なくとも21世紀にはどんどん出てくるだろうと期待しているわけであります。現状で見ますと、アメリカは平均して設立7年から8年で株式公開ですね。日本は27年かかります。今、早稲田大学のシステム科学研究所で、ちょうどケースを書き終わりましたものの一つに、アムジェンがあります。バイオベンチャーでアメリカの一番成功している会社でございます。設立15年で、1,600億の売り上げでありまして、利益は武田薬品を抜いております。150年かかった武田薬品を設立15年の会社が抜いております。これがアメリカのアムジェンです。会社を設立して3年目に公開しています。3年目のときに、何と15億ぐらいの赤字であります。こういう会社が、じゃあ日本で立ち上がるのかと、非常に難しい面があります。制度が相当違います。官民一体となっていていろいろなことをやってもベースが違います。しかし、それに近いことが起きてこない、これから高齢者という弱者を安心して住まわせる日本の国になれないわけです。8ページの図は1992年までの3年間で増収になった会社のランキングでございまして、日本は3倍が最高で、ここで

見ますと、建設、ゲームソフト、また建材、食品、宝石の小売りであります。アメリカを見てください。アムジェン、この会社の話であります。1980年に設立、今15年たっているわけですね。そしてシスコシステムズ、ジェンジム、これもバイオベンチャーです。これは日本のベンチャーキャピタルが投資した会社でありまして、アムジェンには麒麟ビールが関与したわけですね。ジェンジムは、日産コンツェルンの創業である鮎川さんがつくったベンチャーキャピタル（テクノベンチャー）が投資した会社です。そのように投資としては日本も絡んでいるわけです。ここにある米国の店頭市場の成長が非常に高いというのは、共通項としてグローバルスタンダード企業だということであります。世界に通用する企業なんですね。設立当初から、世界に商品が通用するスタンスですべてやっていますから、立ち上がりも早いですね。日本は日本国内しか見ていない。これでは日本というローカル企業にしかない。ここに残念ながら大きな差が出てまいります。どうして世界に通用する企業が日本で出ないのか。世界に通用する業種がどうして出ないんだ。こういうことを我々は真正面から考える必要があるのではないかと思うわけです。

8. 起業の少ない理由

さあ、その若干の理由が9ページ（6. なぜ日本に起業がすくないのか？）にまとめてございます。成功者に対する評価が非常に低い。あいつは成り上がり者だという言い方をよくします。短期的に収益や利益を非常に高めた方々に対する嫉妬の念というのは結構ございまして、この嫉妬というのは結構きついでありますね。アメリカの場合には、稼ぎ高が評価のメジャーメントであります。我々日本の場合には、伝統というのが結構メジャーメントでございますから、相反している。しかし、非常にはっきりしておりますのは、例えば孫サンソフトバンクのような会社が、あれほどすぐなくとも3分の1でもいいですけれども、会社を設立して30才代という会社が100社日本に出てき始

めたら相当考え方が変わってくると思いますね。日本の弱者を最低限救済するための強者といえますか、世界に通用する会社というのを、多くつくっていくためには、社会的なベンチャー企業に対する評価というのを変えていかなければならないと思います。その変えていくための一番の近道というのは、官の購買政策を変えることだろうと思います。郵政省のマルチメディア研究部会というのがございまして、そこで半年間いろいろな議論をいたしましたときに、これだけは絶対答申案に入れてくれということを強く申し上げました。官が予算の0.1%でもいいから、ベンチャーから物を購買する道を開いてほしいと。この旨を答申案に入れていただきました。アメリカの東海岸で、国に対する売上高がないハイテクベンチャーを探すのが大変なんですよ。みんなハイテクメーカーは官に納入しているんです。委託研究を受けているわけですね。日本はほとんどありません。ここにNTTの関係者がおられるとちょっと耳の痛いことを申し上げますけれども、あるハイテクベンチャーがNTTの購買担当者から買ってあげますよと言われました。20人の会社です。ところが、こういう書類を出してくださいという書類の中に、全然よくわからない書類がありまして、有価証券報告書2の部という書類であります。上場するときに、書類が天井まで届くと言われます。それほど日本の上場はきついといわれますが、その一番のベースになる書類が有価証券報告書2の部であります。社長本人がわからないものですから、「これは何ですか」と聞いたんだそうであります。購買担当者がおっしゃるには、「私も知りません」と。「何のことかわからないのであなた調べて書いてください」と。いろいろな人に聞きました。上場するときに出す書類だというのがやっとわかったんです。それを書くためにみんな2年、3年苦勞しているわけです。専属の人をつけて。20人の会社でそれをつくるために1年間かかる。そんなことばかりやっていたら会社はつぶれるということで取り引きをやめたそうであります。これは何を意味しているんですかね。官も含めて既得権益の方々が購買窓口のリスクをできるだけとらない姿勢

であります。ベンチャー製品に対して購買リスクをとらないと、新しい芽は育ちません。じゃあ、これが日本のベンチャー企業だけに対する処遇かということではありません。花王がフロッピーディスクのOEMの世界で世界ナンバーワンになりました。花王がフロッピーディスクをつくったときに、秋葉原界隈を営業部長が土下座して回りました。どこも取り扱ってくれません。日本は実績がどうか、規模がどうか。いつごろからそれをやっているのか。既に取り引きあるのか等々いろんな条件があります。民間の既得権益を打破しようと思うと、まず官が動かないと日本は非常に難しいと思います。ですから、一般大衆を顧客としたビジネスが日本では立ち上がるんですね。官や企業むけのビジネスは非常に難しいということです。

9. ベンチャー企業をとりまく社会的風土の変革

10 ページ (7. ベンチャー企業を取り巻く社会的評価の促進) をおあげください。

今、学生の方々、あるいはビジネスマンでも転職を考える。転職を全く考えていなかったおめでたい人というのは、ビジネスマンとしていないわけでありまして、社長になった方も途中でやめようと思ったことはあるわけでございます。リクルートさんが2月に転職に対するアンケートをとりました。20歳から40歳までのビジネスマンを対象であります。そのアンケートの結果、転職した後どうするのかとの問いに対して、転職よりも事業を興すという人の方が47%と、比重としては最高だったんですね。今までは考えられなかったことです。転職後にまた同じ転職が待っているんじゃないかという危機感があるということだろうと思います。多摩大学という非常にユニークな大学の学生起業家に国分君という男がおります。岐阜県の梶原知事が非常に気に入っていて、しょっちゅうこの男を呼んでいるわけですが、「私の敵は団塊の世代です」と言っております。自分のおやじ世代が敵だと。「おやじ世代は私どもに徹底し

てうそをついてきた」。ここにある単線型人生設計があります。多額な教育投資をしてやるからいい大学に入れ。有名な大学に入ったらいい会社に入れ。高い給料をもらえて早く投資回収できるんだからと言いつけてきた。しかし、何だ今のこのざまはと、怒っているわけですね。「私なんか就職しようと思うときに就職できないじゃないか」と。伝統という企業のザマはなんだ。いろいろなことで苦しんでいるじゃないか。今まで言ってきたことはうそだったのかと。ですから彼は、「私どもの会社は絶対に団塊の世代は雇用しません」と言っています。すべてその被害者を雇用すると言っています。今大体1億円の売り上げをインターネットベースで計上しております。

この図のように、人生の方向性というのはいっぱいあっていいんじゃないか。単線型ではなくて、複線型であっていいんじゃないかと思います。アメリカでは、ビジネスマンは大体5回転職すると言われています。まあ、5回というのは多すぎるかもわかりませんが、最低限2回あっていいんじゃないかと。現状から見た人生の多様性に関する社会的評価も徐々に変化してきているというのが実感です。

10. 規制緩和による自由の確保

大分飛びまして、その次に、では15ページ(9. 規制緩和によるベンチャー企業自由度の確保)を見ていただきたいと思います。

新しく事業を興そうとするときに、大きな制約要件として、先ほど来申しました規制というものがあります。しかし、規制があるから事業を興した後楽だということもあるんですね。セブーンイレブンは、イトーヨーカ堂の子会社です。48年の第1次石油ショックから3年後、50年の前半に大店舗法というのができまして、新しい店をつくるのが非常に難しくなりました。それから5年間冬の時代というのが続いたんですが、スーパーマーケットは1社も倒産しませんでした。規制が新規事業を定着させたんですね。もし、あのスーパー業界

に大店舗法が50年の前半になかりせば、今のようなスーパーマーケットはないですね。規制というのはすべて撤廃しろというのは暴論です。これは真の弱者を救済する規制というのものもあるわけです。これからやはり考えなきゃいかんのは、世界の中で日本の産業のうちどこを今後伸ばすんだということを明確にし、伸ばすところは徹底して自由度を多くする選別規制撤廃でないといけない。特に、先ほど申しましたように、アメリカで伸びている企業というのは、15ページにある情報通信であり、医療バイオ事業なんですね。医療関係です。50年後に世界の人口は倍になっているわけですよ。そのときに一番重要なのは、食糧と健康ですね。バイオや医療を除いて、何でもって世界をハッピーにするかということであります。食糧と言うことを考えた場合に、これもバイオなんですね。ですから、マルチメディアというのは、15年間はリーディングカンパニーでしょうけれども、あとはインフラ産業でしょうね。さて、今日のテーマは、「物流起業家」です。物を運ばないと、食糧をどこかで作ったとして人の口に入らないわけですよ。物流というものが安全と同時に巨大産業に、これからどんどん発展するであろうと予測できます。

そこで、成長産業それぞれの監督官庁が横に書いてございますが、これら産業を世界の中で意図的に伸ばそうとすれば、徹底して規制を緩めていく必要がある。アメリカのニューヨーク証券取引所——NYSE、そしてAMEXというアメリカ証券取引所では、ファイナンス会社の新規株式公開がいっぱいありますよ。非製造業の約半分であります。どんどん新しいファイナンス会社が誕生しています。日本はほとんどないですね。これまで大蔵省の規制の問題があります。今規制を即時撤廃したら、銀行はがたかだになるでしょうが。

日本は戦後一貫して官主導型で、すべてを保護するという政策をとってきたがために、産業の自由度が後退し、既存企業自身の体力も弱ってきていると同時に、新しい産業の芽を摘んできたということがあります。この規制を分野別に撤廃していく必要がある。何しろ世界のフロント・ランナーになったのです

から。

11. 戦後の産業構造の変化

それから、16 ページ（中堅企業群の業種別設立占率の変化）をちょっと見ていただきますでしょうか。

産業構造の戦後の推移を示した表でございまして、すごく小さい字で読みづらくて、私も何がどうやらよくわからないまま説明している部分があるわけですが、1947 年から 1985 年までの、それぞれの年代ごとに丸印（○）を振ってあるところの産業は、その当時多くて企業が設立されたということを示した表ですね。敗戦直後に丸が打ってある産業で一番数字の高いところが卸売業ですね。卸売業は、朝鮮動乱後、急激に増加しました。製造業に信用がない、そしてストックがないときに卸売業がその仲介になってきたんですね。日本の流通の複雑性ということを生んだ原点がこの時期です。その後卸売業を見るとマイナスなんですね。卸売業は冬の時代。どう生きていくんだということになるわけであります。最近の丸のところを見ますと、卸売業よりも小売業とサービス業なんですね。このサービス業の中にも非常に難しい面があるわけで、何の業種にいてよいかかわからないとみんなサービス業になっています。特にソフト開発は、目に見えないモノ作りともいえるわけで、その他サービス業に一応はいっています。新しいサービス業は戦後はなかったわけでありまして、今から比べると非常にマイナー産業だったわけです。それが今は、一番大きい産業になりつつあります。これが時代の趨勢なんでありまして。しかし、我々は 21 世紀の豊かさを維持するために、物作りを日本がなくするというのは、危険であると思います。すなわち作ることを自分でしなくなると、開発能力まで失ってしまうからです。日本の人口構造が大きく変わるときに、世界に貢献しながら日本に富を呼び込んでくるには 3 つの方法しかないんですね。

一つは、ロイヤリティー収入です。ロイヤリティー収入を日本で一番多く得

ている会社がキャノンであります。多くのメーカーが、せめて研究開発費の10%のロイヤリティーを日本の中に呼び込んでくるような考えで、研究開発や特許戦略に取り組んでほしいですね。実際は1%か2%でしょうか。

第二が、海外に関係会社として出て行った会社が、海外で高収益現地法人をつくることです。その結果、きちっとした配当収入、そして株式公開によるキャピタルゲインを日本に対して生み出していくことがぜひ必要です。

最後が、純粋投資ですね。これは純粋にファイナンスの世界になります。この3つの方法で日本に富を呼び込む。日本が史上最高のストック社会になったとき、世界から富を呼び込む方法論を開発せず、国内中心に考えていたものですから、なかなかうまくいっていない。そういうふうなビジネスを活発にしようとするれば、やはり金融サービスの自由化は不可欠になります。

12. 独立起業家の能力

17 ページ (10. ベンチャー起業家自身の能力) に移ります。ベンチャー起業家自身が自分の能力を高めながら成長していくときに、何を考える必要があるのかを示したのが、17 ページの表です。これにつきましては、1994 年に「独立起業家の実態調査」というのを早大アントレプレヌール研究会で行いました。650 社のアンケートの結果を整理したもので、約 70 ページのレポートにしています。ご興味ございましたらシステム科学研究所 (03-3200-2436) にご連絡ください。

13. ベンチャー企業の雇用創出力

最後になりますが、19 ページ (日本の雇用構造の変化) をおあげください。

先ほどの産業構造が変わってきたと申しましたが、雇用面で日米を比較してみたものです。これは日経新聞のデータのそのままのコピーでございますが、アメリカは 80 年初頭に製造業とサービス業がクロスしました。日本の場合に

は、やっと1993年にクロスをしたんであります。会社の設立年数で見ますと、20年前に製造業とサービス業がクロスしています。設立ベースでクロスして、20年後に雇用ベースでクロスしたわけです。大体アメリカと15年ぐらいのタイムラグがあるとか、10年ぐらいのタイムラグがあると言われているのが雇用面にもよく出ております。しかし、アメリカの産業構造を見ますと、本当に3Kの会社が米国内にいっぱいあるんですね。日本が空洞化したら、米国以上に真の空洞化する可能性があるんですね。どうしてでしょうか。日本は世界一高いコストですから。アメリカの場合には、1ドルでも1日働く人たちがいます。人種のるつぼですから。日本はみんなが中流意識なんですね。そうなりますと、空洞化しますと、ローな非常に採算性とか、生産性の低い産業というのは本当になくなってしまう可能性があります。そこをどのようにして埋めていくのかということを真剣に考えていかないと、本当の名実ともの空洞化が進んでしまうような気がいたします。

それと、サービス業が雇用で完全な逆転現象に入っています。サービス業で世界に貢献をし、世界の富を日本に呼び込める企業、今後出ますかねー。メーカーは現在結構出ていますね。サービス業と言えるかどうかわかりませんが、現在あるサービス産業で世界から富を呼び込んでるのはゲームの世界です。任天堂、セガですね。そしてセブンイレブンは、サウスランド社を逆買収しましたからセブンイレブンもその一つかもわかりません。このようなサービス業の勃興を期待したいですね。国内だけでサービス業が定着してしまうようでは、ハイコストカントリーになった21世紀の日本を支えきれません。やっぱり、世界に通用する産業や事業は何かをいつも考えていく必要があると思います。

14. 新しい潮流に期待を

大分暗い話をいたしました。しかし、最近 30 代、40 代の若手起業家の方々とつき合っていて、非常に楽しいです。何が出てくるかわからない楽しさがあります。最大の理由はなんだろうかと考えますと、まず、一つ言えますのが、過去の経験というのが余り今後に貢献しなくなってきつつあるということです。これは学者の世界でも言えまして、長い間、30 年間資料を収集し、30 年間の積み重ねがあるから、私の今の存在感があるのだという方々が多くおられます。今インターネットを通して、世界中から、もっと精度の高いデータを短期間に整理して出してこれます。非常に短期間に知識やらノウハウを手に入れられるということは、未経験の方が新しいものにチャレンジしやすくなったということなんですね。

それと先ほど国分君という学生の話をしました。学生従業員が 30 人いるんです。そのうち 20 人は会ったこともないんですよ。インターネットの上で仕事をいただいて、インターネットの上でビジネスをやっています。インターネット上で呼びかけて能力を査定して頼んでいるだけなんですね。そうなりますと、従来のメカニズムがどう変わりますかね。今まで我々を拘束していたメカニズムは何だ。まず建物があります。この会社から出ちゃいかん、研究所から出ちゃいかん、営業所から出ちゃいかん。出て行くときは全部一々申請を出せと。次に時間があります。9時から5時まで、しかし集団主義ですから、部長が飲むよといったら12時までつき合わなきゃいかん。通常の会社の人たちはセブンーイレブンですよ。これが、会社の拘束時間です。最後が距離です。世界にはひよいひよいとなかなか行けない。東京から大阪までだって結構時間がかかる。このように、箱物という場所と時間と空間で受けていた制約が、実は今取っ払われつつあるわけなんですね。当然、従来のメカニズムは変わってまいります。今、新しいビジネスに法制度がついていないんですね。

今から3週間ぐらい前の朝日新聞の夕刊に、家庭でできるパチンコが出ました。パチンコをインターネットを使ってするわけですね。物販業も始まっていますね。大店舗法、これによる規制はどうします？このように、新しい世界の仕組みが技術的な進歩によってどんどん動いている。既存の制度もなかなかついていけない。会社についても同様です。ということは、新しい芽が出るチャンスがめちゃくちゃ広がっている。しかも、アジアのマーケットに目を向ければ、物すごい勢いで成長し、10～15年間は続くでしょう。

今年の7月の終わりに15人の会社の役員さん方とアジアを回ってまいりました。ミスミという非常にユニークな経営をやっている会社がございまして、ミスミの役員も一緒でした。シンガポールに現地法人があります。来年の事業計画15%売上高アップの申請を本社に出したそうであります。こんなに高い成長性が達成できるか、見直せと突っ返したそうであります。上海、ベトナム、マレーシア、シンガポールとずっと回ってきました。その人がシンガポールで言うには「冗談じゃない」、15%程度の成長で許してあげるかと。私共よりも3日間ほど残りまして、最低30%の成長で事業計画を見直せと指示したそうです。15%とは何事だと、機を飛ばすために3日間ほど残っていったわけですが、これもアジアの成長性から判断すると当然のことです。我々はアジアを活用しながら、アジアの中で生かさせていただく必要があります。アジア諸国の人口がもっと拡大し、人口爆発が非常にハッピーになるか不幸になるか、これはわかりません。不幸になるんじゃないかと思えますけれども、しかしビジネス上の活力となるのは確かでございます。その活力の余波を日本にどういただけるか。大企業であれ、ベンチャー企業であれ、そしてもう一つ、ファミリービジネス、2代目にちょうど今代がわりしている最中ですが、これら3つの大きな企業群が、過去の経営というものをどのように変革しながら、新しい21世紀の日本を支えていく経営システムをつくりあげるかです。我々が本当に日本に住んでいてよかったなと思うような21世紀、第三の創業の分岐

点が現在であるという認識をしています。

ちょっと時間を超過しました。全部説明し切れなかったところは、レジュメをお読みいただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)